



HODNOCENÍ VÝKONNOSTI VYBRANÉ FIRMY A NÁVRH ZAVEDENÍ VYBRANÉHO MODELU STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Tereza Stuchlíková**

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Helena Jáčová, Ph.D.





THE PERFORMANCE RATING OF A COMPANY AND THE APPLICATION OF STRATEGIC MANAGEMENT MODEL

Diploma thesis

Study programme: N6208 – Economics and Management

Study branch: 6208T085 – Business Administration

Author: **Bc. Tereza Stuchlíková**

Supervisor: PhDr. Ing. Helena Jáčová, Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tereza Stuchlíková**
Osobní číslo: **E12000148**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Hodnocení výkonnosti vybrané firmy a návrh zavedení vybraného modelu strategického řízení**
Zadávající katedra: **Katedra financí a účetnictví**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Shrnutí dosavadních metod měření a hodnocení výkonnosti podniku pomocí finančních a nefinančních ukazatelů a jejich vývoje
2. Přehled metod strategického řízení a jejich souvislosti s hodnocením výkonnosti podniku
3. Představení vybraného podniku, jeho základní charakteristika, analýza jeho současné situace
4. Finanční analýza vybraného podniku, její interpretace a zhodnocení
5. Popis metod strategického řízení používaných ve zvoleném podniku
6. Aplikace vybraného modelu strategického řízení
7. Návrh na jeho zavedení, vytvoření souboru doporučení

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ŠULÁK, M. a E. VACÍK. Měření výkonnosti firem. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-33-2.

SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera. Finanční analýza v řízení firmy. 1. vyd. Brno: Computer Press, 1998. ISBN 80-7226-140-1.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. Finanční analýza, Komplexní průvodce s příklady. 2., rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.

SKIM, J. K.; J. G. SIEGEL. Financial Management. 3rd ed. USA: The McGraw-Hill Companies, 2007. ISBN 978-0-07-163531-8.

HAKES, CH. The EFQM Excellence Model For Assessing Organizational Performance: A Management Guide. 1st ed. Van Haren Publishing, 2007. ISBN 978-90-8753-027-3.

DRUCKER, P. The Practice of Management. 21. vyd. Praha: Allied Publishers Private Limited, 2004. ISBN 81-7764-186-7.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Interní materiály vybraného podniku

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Ing. Helena Jáčová, Ph.D.

Katedra financí a účetnictví

Konzultant diplomové práce:

Ing. Denisa Martínková

Manager, Accounting-Finance dept

Datum zadání diplomové práce:

31. října 2013

Termín odevzdání diplomové práce:

7. května 2014



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



doc. Dr. Ing. Olga Hasprová
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2013

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Děkuji za ochotnou spolupráci, cenné připomínky a nejen odbornou pomoc PhDr. Ing. Heleně Jáčové, Ph.D. Dále děkuji za poskytnutí informací a spolupráci všem zaměstnancům vybrané společnosti, především potom hlavní konzultantce a jednate-li.

Anotace

V moderní době globalizovaného světa již nestačí spoléhat na tradiční přístupy měření a hodnocení výkonnosti podniku. Proto v průběhu posledních několika desetiletí dochází k využívání nových metod. Vedle tradičních finančních ukazatelů se vyvíjejí nové, moderní, jako např. ekonomická přidaná hodnota, které jsou schopny věrněji popsat situaci. Dochází také ke stále většímu vlivu nefinančních ukazatelů a k důrazu na strategické řízení firmy a jeho synergii s výkonností podniku. Cílem diplomové práce je aplikace jedné z moderních metod hodnocení podniku a strategického řízení – EFQM na konkrétní vybraný podnik, navržení postupu jejího zavedení, posouzení současné situace, její zhodnocení a vytvoření východisek či souboru doporučení. Východiskem naplnění cíle je teoretická část zpracovaná na základě domácí i zahraniční odborné literatury. Součástí práce je základní shrnutí metod hodnocení výkonnosti podniku pomocí finančních i nefinančních ukazatelů, klasických i moderních, s důrazem na důležitost strategického řízení. Z nových strategických metod je práce zaměřena na Management by Objectives a EFQM, neboť první je ve firmě zavedena, druhá zmíněná bude aplikována v rámci praktické části. Praktická část obsahuje představení vybraného podniku a zhodnocení jeho současného stavu. Součástí je finanční analýza společnosti za roky 2010 – 2013. Dále je provedeno zhodnocení vypovídací schopnosti finanční analýzy a metody MBO a EFQM. Závěrem je provedeno zhodnocení dosažených výsledků, porovnání současného stavu vybrané společnosti se stavem dle EFQM modelu, zváženy možnosti budoucího vývoje, navrženy změny, popřípadě východiska pro podnik.

Klíčová slova

Hodnocení výkonnosti podniku, finanční analýza, strategické modely řízení, Management by Objectives, EFQM Model Excellence

Annotation

In the modern era of the globalized world it is not enough to rely on traditional ways to measuring and evaluating the performance of the company. Therefore, during the last few decades there is the use of new methods. In addition to traditional financial indicators new modern such as Economic Value Added have developed. They are able to describe the situation more accurately. There is also an increasing impact of non-financial indicators and strategic management of the company and its synergy with the company's performance. The aim of the thesis is the application of one of modern methods of evaluation and strategic management – EFQM to specific company, appraisal of the situation and to suggestion of recommendations. The starting point for the fulfillment of the objectives of the theoretical part is processed on the basis of domestic and foreign literature. Part of the thesis is a basic summary of the evaluation methods of business performance through financial and non-financial indicators, classic and modern, with an emphasis on the importance of strategic management. The thesis is focused on two strategic management models, Management by Objectives and EFQM because the first one is introduced in the company and the second one will be applied in the practical part. The practical part contains a presentation of the company and evaluate its current situation. As part of the thesis there is the financial analysis of the company for the years 2010 - 2013. There is also evaluation of information ability of financial analysis and MBO and EFQM. In conclusion, there is an assessment of the results achieved, compared to the current situation of the company with status EFQM model. The options for the future development are considered in connection with changes.

Key Words

The performance of enterprise, financial analysis, strategic management models, Management by Objectives, EFQM Excellence Model

Obsah

Seznam obrázků.....	10
Seznam tabulek.....	11
Seznam zkratk.....	12
Úvod	14
1 Hodnocení výkonnosti podniku.....	17
1.1 Vývoj přístupů k měření výkonnosti	17
1.2 Metody hodnocení výkonnosti podniku	19
1.2.1 Tradiční finanční metody měření výkonnosti.....	21
1.2.2 Moderní finanční metody měření výkonnosti	35
2 Nefinanční metody hodnocení výkonnosti	36
2.1 Management by Objectives.....	38
2.1.1 Přednosti a nedostatky metody MBO	41
2.2 EFQM	43
2.2.1 Kritéria modelu EFQM.....	44
3 Charakteristika vybraného podniku	52
3.1 Finanční analýza	56
4 Vize, strategie, cíle	63
4.1 Management by Objectives.....	65
4.2 EFQM	77
4.2.1 Návrhy doporučení	85
Závěr	93
Seznam použité literatury	96
Seznam příloh	99

Seznam obrázků

<i>Obr. 1: Čistý pracovní kapitál.....</i>	<i>26</i>
<i>Obr. 2: Cyklus aktivit MBO.....</i>	<i>40</i>
<i>Obr. 3: EFQM Model Excellence.....</i>	<i>49</i>
<i>Obr. 4: Organizační struktura Společnosti</i>	<i>54</i>
<i>Obr. 5: Hodnoty, na kterých je založena vize Společnosti</i>	<i>64</i>
<i>Obr. 6: Délka zaměstnání ve Společnosti.....</i>	<i>67</i>
<i>Obr. 7: Přístup zaměstnanců k MBO.....</i>	<i>68</i>
<i>Obr. 8: Vyplňování cílů v rámci MBO</i>	<i>68</i>
<i>Obr. 9: Příprava na hodnoticí pohovor s nadřízeným</i>	<i>69</i>
<i>Obr. 10: Znalost pravidla SMART</i>	<i>70</i>
<i>Obr. 11: Respektování pravidla SMART při definování cílů pro MBO</i>	<i>71</i>
<i>Obr. 12: Znalost účelu výsledků MBO</i>	<i>72</i>
<i>Obr. 13: Proces MBO ve Společnosti.....</i>	<i>77</i>

Seznam tabulek

<i>Tab. 1: Vývoj ukazatelů výkonnosti podniku</i>	19
<i>Tab. 2: Průměrný přepočtený počet zaměstnanců během roku</i>	56
<i>Tab. 3: Majetková struktura (v tisících Kč) a její horizontální a vertikální analýza (v %)</i>	56
<i>Tab. 4: Finanční struktura (v tisících Kč) a její horizontální a vertikální analýza (v %) ...</i>	57
<i>Tab. 5: Čistý pracovní kapitál</i>	58
<i>Tab. 6: Poměrové ukazatele finanční analýzy</i>	59
<i>Tab. 7: Kontingenční tabulka (závislost vzdělání a přístupu k MBO)</i>	74
<i>Tab. 8: Kontingenční tabulka (závislost počtu odpracovaných let a přístupu k MBO)</i>	74
<i>Tab. 9: Absolutní rozdělení četností (postavení v rámci MBO a přístup k MBO)</i>	74
<i>Tab. 10: Absolutní rozdělení četností (postavení v rámci MBO a znalost využití výsledků MBO)</i>	75
<i>Tab. 11: EFQM Model Excellence ve Společnosti</i>	88

Seznam zkratek

AS&SP	Automotive Steel & Steel Products Department
CFROI	Provozní návratnost investice
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČPP	Čisté pohotové prostředky
CSF	Kritické faktory úspěchu (Critical Success Factors)
ČSÚ	Český statistický úřad
D.	Divize (Division)
Dept.	Oddělení (Department)
Dl.	Dlouhodobý/á
EAT	Čistý zisk (Earnings after Taxes)
EBIT	Zisk před úhradou nákladových úroků a daně z příjmu (Earning before Interest and Taxes)
EBITDA	Zisk před započtením úroků, daní a odpisů (Earning before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization)
EBT	Zisk před zdaněním (Earnings before Taxes)
EFQM	Evropská nadace pro management jakosti (European Foundation for Quality Management)
EQA	Evropská cena kvality (European Quality Award)
EVA	Ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added)
FCF	Volné cash flow
HR	Lidské zdroje (Human Resources)
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informační technologie
MBO	Řízení podle cílů (Management by Objectives)
MVA	Tržní přidaná hodnota (Market Value Added)
PR	Public Relations
QMS	Systém managementu kvality (Quality Management System)
ROA	Rentabilita celkového kapitálu (Return on Assets)
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity)
ROI	Rentabilita vloženého kapitálu (Return on Investment)

ROS	Rentabilita tržeb (Return on Sales)
TQM	Total Quality Management
TUL	Technická univerzita v Liberci
VŠ	Vysoká škola

Úvod

Jak se mění svět a s ním prostředí trhu, mění se i potřeba informací spolu s metodami, resp. kritérii měření výkonnosti firem. Vývoj je doprovázen postupnou změnou názorů související s teoretickými znalostmi i praktickými zkušenostmi. S rostoucí dynamikou dnešního globálního trhu a stále silnějším konkurenčním prostředím roste tlak na neustálé zvyšování výkonnosti. Aby mohli manažeři tuto podmínku plnit a stát se tak úspěšnými, musí mít k dispozici relevantní metody, které jim umožní vyhodnocení a porovnání situace s minulostí, popřípadě s odvětvím, a nabídnou možnost sebehodnocení. Narůstá také snaha o odhad možného vývoje do budoucnosti, proto se moderní metody hodnocení výkonnosti orientují nejen na minulost, jak tomu bylo dříve (například klasická finanční analýza vychází výhradně z účetnictví, tedy z informací o minulosti), ale také na možnou budoucnost. Roste tedy tlak na tzv. strategické řízení s pohledem do budoucnosti. Aby byl podnik úspěšný, musí obstát ve stále větší konkurenci, aby obstál, musí být ještě výkonnější, což je úkol právě pro manažery, jako jedny z uživatelů výsledků analýz.

V zásadě lze říci, že vedle tradičních ukazatelů finanční analýzy postupně vznikaly nové metody, přes moderní finanční ukazatele – např. EVA (ekonomická přidaná hodnota) a MVA (tržní přidaná hodnota), až po komplexní metody zahrnující strategické řízení a synergii cílů podniku tak, aby bylo možné se od minulosti přes současnost dostat až do budoucnosti.

Cílem diplomové práce je zhodnocení finanční výkonnosti zvoleného podniku pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy, vyhodnocení jeho současné situace vzhledem ke strategickému řízení a následná aplikace jedné z moderních metod hodnocení výkonnosti a strategického řízení – EFQM Modelu Excellence na tento konkrétní vybraný podnik a vytvoření východisek či souboru doporučení pro zlepšení vnitřních procesů. Dále je cílem porovnat stav, ve kterém se společnost nachází se stavem Excellence dle modelu EFQM. Východiskem pro naplnění cíle je spolupráce se zaměstnanci firmy a provedení dotazníkového šetření.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou zpracovanou na základě domácí i zahraniční odborné literatury a praktickou obsahující základní charakteristiku vybraného podniku a východisko stanoveného cíle. Součástí je finanční analýza společnosti za roky 2010 - 2013. Praktická část je zpracována v úzké návaznosti na vybraný podnik a konzultanta.

První kapitola je věnována obecným souvisejícím pojmům, definuje pojem výkonnost, představí způsoby jejího měření a jejich stručný vývoj. Součástí je základní charakteristika finanční analýzy jako metody finančního hodnocení podniku, opomenuty nejsou ani její zdroje dat, uživatelé, výhody, popř. nevýhody, základní metody a druhy ukazatelů.

Druhá kapitola se zabývá nefinančními metodami hodnocení výkonnosti podniku se zaměřením na modely strategického řízení, zejména potom Management by Objectives (dále jen MBO) a EFQM Model Excellence, neboť první je ve vybrané firmě zaveden, druhý bude implementován v rámci praktické části diplomové práce.

Třetí kapitola je zpracována v rámci praktické části. V úvodu představuje vybraný podnik a popisuje jeho současnou situaci. Následuje finanční analýza let 2010 – 2013, resp. výpočet a interpretace vybraných metod finanční analýzy, čímž je splněn jeden z dílčích cílů práce. Vzhledem k rozsahu a cílům práce a povaze vybraného podniku se práce zaměřuje pouze na vybrané ukazatele technické finanční analýzy.

Poslední kapitola se zaměřuje na strategické řízení firmy, definuje vizi společnosti a obsahuje zpracování modelů MBO a EFQM v úzké návaznosti na vybraný podnik. Hodnotí současnou situaci daného podniku vzhledem k ideálnímu stavu tzv. Excellence, čímž dojde k naplnění dalšího dílčího cíle. Také je v rámci této kapitoly popsán současný stav MBO pomocí vyhodnocení dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci na téma „MBO a jeho vnímání zaměstnanci.“

Přesto, že nedojde k úplnému zavedení vybraného strategického modelu, a ve firmě je navíc již jeden z takových modelů, i když odlišný, využíván, lze přínos práce vidět v dalším

rozvoji metody MBO a poukázání na nedostatky. Společnost může čerpat inspiraci při zlepšování a inovaci vnitřních procesů a shrnout některé podklady při rozhodování.

1 Hodnocení výkonnosti podniku

Cílem první kapitoly je shrnout základní terminologii týkající se výkonnosti podniku, stručně nastínit vývoj přístupů k jejímu měření a blíže představit vybrané metody hodnocení podniku, se zaměřením na tradiční metody měření výkonnosti, především finanční analýzu, její ukazatele, uživatele, zdroje, ze kterých čerpá údaje, výhody i nevýhody. Poslední část kapitoly stručně pojednává i o moderních přístupech k finančnímu hodnocení výkonnosti podniku.

Literatura uvádí bezpočet nejrůznějších metod hodnocení výkonnosti podniku od jednoduchých až po velmi sofistikované, které více či méně věrohodně podávají obraz o výkonnosti firmy a nabízejí možnosti jejího hodnocení, popřípadě porovnání. V zásadě nelze jednoznačně říci, která metoda je vhodnější a která méně, záleží na konkrétní situaci, společnosti, oboru podnikání i dalších aspektech. Aby bylo možné hlouběji proniknout do problematiky a zaměřit se na vybrané metody hodnocení výkonnosti podniku a aplikovat je na vybranou společnost, nejprve krátce o historii a vývoji této problematiky.

1.1 Vývoj přístupů k měření výkonnosti

Mnoho let byly základem hodnocení výkonnosti statistické metody. Pomocí různých klasifikací rozdělovaly společnosti na tzv. selhávající a prosperující. Ze statistických metod vycházející jednorozměrná analýza byla jednoduchým, ale nedokonalým nástrojem. Reakcí na nedostatečnost modelu posouzení finančního zdraví založeného na jedné proměnné byly tzv. Risk index modely, které zahrnují různé poměrové ukazatele. V roce 1968 Altman vytvořil model „Z-skóre“ založený na vícenásobné diskriminační analýze a rozděluje veličiny do skupin dle určitých charakteristických vlastností. V následujícím období vznikalo mnoho nejrůznějších modelů snažících se o co nejlepší definování finančního zdraví.¹

¹ VOCHOZKA, M., *Vývoj metod komplexního hodnocení výkonnosti podniku*, Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, dostupné z: http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CDUQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.vse.cz%2Fpolek%2Fdownload.php%3Fjnl%3Dpolek%26pdf%3D754.pdf&ei=BWQjU5OqF6bW4AT_6ICABw&usg=AFQjCNFm0qCIO2sh9Eqe1asQHvOIzdilQ&bvm=bv.62922401,d.bGE.

V dnešní době je snaha uplatňovat modernější, flexibilnější metody, které by podávaly věrohodnější obraz a umožňovaly reagovat na rychlé a často nepředvídatelné změny. Také tzv. krize začínající v roce 2008 se podepsala na změně pohledu. „*Je celkem jedno, jakého poměru mezi ziskem a kapitálem či jaké hodnoty kteréhokoliv jiného kritéria firma dosahovala, nyní jsou podstatné pouze tři klíčové otázky. Z toho je jedna na první pohled velmi banální, zbylé také nejsou žádnou novinkou nebo překvapením – dohromady však jejich seriózní zodpovězení dává zcela komplexní obraz situace podniku v jeho nejtěžších chvílích:*

1. Je společnost schopna přežít?

2. Je společnost schopna v čase krize udržet či zvýšit svůj podíl na trhu (nikoliv tedy výši tržeb, ale postavení vůči konkurenci)?

3. Je společnost schopna udržet kladné cash flow?

O nic jiného v hluboké depresi nejde.“²

Od historicky nejdůležitějšího cíle většiny podniků – maximalizace zisku je v současnosti patrný stále větší odklon k dalším, ne méně důležitým cílům. Maximalizace tržní hodnoty firmy, udržení/zvýšení tržního podílu, přežití v době krize, to jsou jen příklady mnoha možných cílů, které mohou stát ještě před maximalizací zisku. Předním cílem finančních manažerů je dnes hodnocení výkonnosti prostřednictvím tvorby hodnoty pro akcionáře. Tento princip spojující cíle, strategie a rozhodování vedení se zájmy akcionářů se nazývá Value Based Management.³

Odklon od tradičních metod k preferencím vlastníků a jejich cílů v moderních konceptech řízení a měření výkonnosti je zdůvodňován tím, že právě vlastníci jsou stěžejní faktor podnikání. Oni přinesli svou myšlenku, peníze a v neposlední řadě nesou největší riziko. Pokračovat v podnikání jsou proto ochotni pouze, pokud jsou naplněna jejich očekávání týkající se návratnosti vloženého kapitálu vzhledem k riziku, to představuje koncept tzv. shareholder value. Podnikání ovšem bude úspěšné jen při uspokojení všech zúčastněných stran, což postihuje koncept stakeholder value. Každý požaduje jinou formu uspokojení

² KISLINGEROVÁ, E., 2009. *Jak měřit výkonnost podniku v časech krize*. In: Časopis ÚSPĚCH - PRODUKTIVITA A INOVACE V SOUVISLOSTECH. 4/2009. Dostupné z: <http://e-api.cz/page/69567.jak-merit-vykonnost-podniku-v-casech-krize>.

³ ŠULÁK, M. a E. VACÍK, *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-33-2, s. 5.

a posuzuje svou investici. Vývoj ukazatelů výkonnosti podniku přehledně znázorňuje následující tabulka 1.⁴

Tab. 1: Vývoj ukazatelů výkonnosti podniku

1. GENERACE	2. GENERACE	3. GENERACE	4. GENERACE	5. GENERACE
„Zisková marže“	„Růst zisku“	„Výnosnost kapitálu“	„Tvorba hodnoty pro vlastníky“	„Koncept řízení a uspokojení všech zúčastněných stran“
Zisk/Tržby	Maximalizace zisku	Zisk/Investovaný kapitál	EVA, CFROI, FCF, ...	Modely strategického řízení

Zdroj: Vlastní zpracování na základě: KNÁPKOVÁ, A. a D. PAVELKOVÁ, *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: LINDE. 2009.

ISBN 978-80-86131-85-6, s. 14.

Pozn.: EVA (ekonomická přidaná hodnota), CFROI (provozní návratnost investice), FCF (volné cash flow)

1.2 Metody hodnocení výkonnosti podniku

Jak již bylo řečeno, metod, které je možné využít k posouzení výkonnosti podniku, je celá řada, nicméně na úvod je třeba definovat samotný pojem výkonnost. Výkonnost je poměrně běžné slovo v českém jazyce často využívané v mnoha souvislostech, obecně vyjadřuje schopnost dosažení určitého požadovaného stavu, popřípadě udržení takového stavu. Ve spojení s podnikem se zdá význam slova výkonnost ještě jasnější, nicméně chceme-li výkonnost hodnotit, měli bychom ji přesně definovat, a to už není tak jednoznačné. Hned na úvod je tak naráženo na jeden z mnoha problémů při hodnocení firem. Pojem výkonnost je totiž interpretován mnoha způsoby a přesto, že je běžně používán, neexistuje jeho jednotná definice. Nenadál definuje výkonnost jako míru „*dosažených výsledků jednotlivci, týmy, organizací i procesy.*”⁵ O něco obecnější definici nabízí Wágner: „*výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt*

⁴ KNÁPKOVÁ, A. a D. PAVELKOVÁ, *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: LINDE nakladatelství s. r. o. 2009. ISBN 978-80-86131-85-6, s. 14.

⁵ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0, s. 38.

vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.“⁶ Např. Šulák a Vacík k tomu uvádí: „Pojem výkonnost je většinou vymezen jako schopnost firmy (podnikatelského subjektu) co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit.“⁷ Zákazník naopak označí za výkonnou tu firmu, která nejlépe naplňuje jeho potřeby, hledí tedy na kvalitu, cenu atd. Manažer vidí za výkonností podniku především jeho prosperitu, vlastníci považují za výkonný ten podnik, který co nejvíce a nejrychleji zhodnotí vložený kapitál.⁸

Nejednotná definice výkonnosti není jediným úskalím při hodnocení podniku. Mezi další sporné otázky patří jak výkonnost měřit a z jakého pohledu na ni nahlížet. Posuzování, či hodnocení nejen finanční výkonnosti a finančního zdraví firmy je totiž jedním z důležitých aspektů nejen pro vlastníky a podnikatele, ale také pro manažery, investory, banky, věřitele, analytiky, dodavatele i odběratele, zákazníky, stát... Je zřejmé, že každý z nich bude upřednostňovat splnění odlišného cíle. Hodnocení by tak nemělo zahrnovat pouze finanční analýzu, jak bylo běžné v minulosti, ale také další metody a aspekty, které ovlivňují pohled na výkonnost firmy globálně a umožňují tak všem uživatelům posouzení v kontextu dnešního dynamického prostředí. S příchodem nových možností, nových trhů přicházejí také nové metody, které do jisté míry podávají návod, jak se se změnami a nejen novými příležitostmi, ale také překážkami vypořádat. K tomu, aby byla organizace schopna pružně reagovat na prostředí trhu, ale zároveň bylo řízení směřováno k dlouhodobé perspektivě, je využíváno strategické řízení, které umožňuje dlouhodobé plánování a úzce proto souvisí s výkonností podniku, zejména ve vztahu k budoucnosti. Omezení pouze na finanční výkonnost je dnes zcela nedostačující, neboť nabízí pouze minulé výsledky. Klíčem k úspěchu je dnes správný odhad budoucnosti, správná vize, strategie, cíle, zhodnocení současného stavu vzhledem ke strategickým cílům.

⁶ WÁGNER, J. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2924-4, s. 17.

⁷ ŠULÁK, M. a E. VACÍK, *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-33-2, s. 7.

⁸ Tamtéž.

1.2.1 Tradiční finanční metody měření výkonnosti

Tradiční finanční metody měření výkonnosti podniku zahrnují ukazatele finanční analýzy, které jsou považovány za základní a nejjednodušší přístup k hodnocení výkonnosti, přesto je nutné postupovat při jejich využití s rozmyslem. Finanční analýza využívá dva základní přístupy hodnocení hospodářských jevů: fundamentální, založený na kvalitativních údajích, a technický přístup. Tato práce je zaměřena na technickou analýzu, používá proto matematických, statistických metod ke zpracování ekonomických dat, jejichž výsledky jsou posléze ekonomicky interpretovány, při tom je nutné dodržet určitý postup.

Nejprve je nutné připravit podklady a zdroje dat pro finanční analýzu (viz dále - Zdroje dat pro finanční analýzu), zjistit důležité informace (předmět činnosti, strategie, počet zaměstnanců apod.), vybrat dle určitých kritérií srovnatelné firmy, určit relevantní ukazatele a ty vypočítat dle předem stanovených metod. Výsledné hodnoty lze do jisté míry porovnat s podobnými podniky (je nutné mít vždy na paměti, že na světě neexistují dva identické podniky, více v části Výhody a nevýhody finanční analýzy), s odvětvovými průměry, je nutné je zhodnotit ve vztahu k okolí a určit tak relativní pozici firmy na trhu. Nelze opomenout ověření předpokladů o ukazatelích. Posledním krokem je samotné využití výsledků finanční analýzy jako podkladu pro řízení, rozhodování, tvorbu opatření, nařízení, plánů.⁹

Zdroje dat pro finanční analýzu

Zdrojem dat pro finanční analýzu je účetnictví, které poskytuje základní informace potřebné k diagnóze výkonnosti firmy, a tím k přípravě podkladů pro rozhodování, samo o sobě má ovšem pouze omezené informační schopnosti, vždy je důležitá především analýza.

Finanční analýza je matematicko-statistickým zpracováním účetních dat, která při správném výpočtu a interpretaci podá další informace, které původní data neobsahovala. Zdrojem dat pro finanční analýzu jsou tedy především základní účetní výkazy: rozvaha, výkaz zisku a ztrát, výkaz cash flow (přehled o peněžních tocích), či přehled o změnách vlastního kapitálu. Tyto výkazy jsou zpracovávány v rámci účetní závěrky. Ta je v České republice upravena v zákoně č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Dalším cenným zdrojem dat pro finanční

⁹ SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera. Finanční analýza v řízení firmy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 1998. ISBN 80-7226-140-1.

analýzu může být výroční zpráva. Lze také využít informace obsažené např. v odvětvových statistikách či různých vnitropodnikových podkladech manažerů, analytiků.¹⁰

Většina finančních rozhodnutí vychází z informací obsažených v účetnictví, přestože různí uživatelé použijí různá data, základní význam účetních výkazů se nemění. Rozvaha podává základní obraz o finanční pozici firmy v daném okamžiku. Ukazuje, co firma vlastní a jaké jsou zdroje krytí tohoto majetku. Na druhé straně výkaz zisku a ztráty měří provozní výkon za určitou dobu (například za jeden konkrétní rok). „*If the balance sheet is a snapshot, the income statement is a motion picture.*“¹¹ Tedy „*Pokud rozvaha je snímek, výkaz zisku a ztráty je film.*“ Zatímco rozvaha znázorňuje, jak bohatá či chudá firma je, výkaz zisku a ztráty hovoří o tom, jak společnost hospodařila v minulém období. Z toho vyplývá, že například dosažení velkého zisku ještě nemusí znamenat, že společnost je solventní. Třetím základním výkazem je výkaz cash flow. Poskytuje užitečné informace o přílivu a odlivu peněžních prostředků, které nelze nalézt v dříve zmíněných výkazech.¹²

Uživatelé finanční analýzy

Uživateli finanční analýzy se mohou stát všichni, kteří potřebují informace o momentálním postavení podniku, jeho finančním zdraví a „výkonnosti.“ Vedle vlastníků (akcionářů) a manažerů jsou to všichni tzv. stakeholders, tedy všechny zainteresované skupiny, ať už interní či externí. Investoři či banky použijí informace jako podklad pro své rozhodnutí, stejně jako dodavatelé či zákazníci. Analytici či statistici mohou informace využít pro vypracování odvětvových průměrů, nelze opomenout ani stát a jeho instituce. Uživatelů je či může být skutečně mnoho, nicméně je zřejmé, že každý z nich se zaměří na trochu jiné využití výsledků analýzy a každý může mít odlišné požadavky na výstupy hodnocení.¹³

Externí uživatelé

Investoři poskytují podniku kapitál, sledují tedy informace o finanční výkonnosti podniku pro rozhodnutí o svých investicích, přičemž se zaměřují na míru rizika a výnosu. Stejně tak

¹⁰ KNÁPKOVÁ, A.; PAVELKOVÁ, D.; ŠTEKER, K. *Finanční analýza, Komplexní průvodce s příklady*. 2., rozšířené vyd.. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4456-8, s. 21.

¹¹ SKIM, J. K. and J. G. SIEGEL, 2007. *Financial Management*. 3rd ed. USA: The McGraw-Hill Companies, 2007. ISBN 978-0-07-163531-8, p. 22.

¹² Tamtéž.

¹³ KNÁPKOVÁ, A.; PAVELKOVÁ, D.; ŠTEKER, K. *Finanční analýza, Komplexní průvodce s příklady*. 2., rozšířené vyd.. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4456-8, s 17.

se zajímají, jak podnik nakládá s již poskytnutými zdroji. Je nutné brát v úvahu rozpory zájmů akcionářů a manažerů.

Banky a ostatní věřitelé se zajímají o finanční zdraví firmy jako potenciálního či reálného dlužníka. Informace jsou tedy podkladem rozhodnutí o tom komu, zda, v jaké výši a za jakých podmínek půjčit peněžní prostředky.

Stát a jeho orgány jsou rovněž významnými uživateli. Informace o finanční výkonnosti podniku jsou zdrojem dat pro nejrůznější statistická šetření, podkladem pro rozdělování dotací apod., pro sledování podniků účastných na veřejných zakázkách či kontrolu vykázaných daní.

Obchodní partneři – dodavatelé se zajímají především o schopnost podniku hradit závazky (tedy likviditu, zadluženost) nejen z hlediska jejich uhrazení, ale také z hlediska předpokladu dlouhodobých vztahů. *Odběratelé* mají naopak zájem o příznivou situaci na straně dodavatele především, pokud podnik nemá možnost využívat více dodavatelů, a tím krýt případné výkyvy v dodávkách. Cílem je tedy zajištění bezproblémového chodu.

Interní uživatelé

Vedení používá informace při řízení podniku, využívá dostupnosti těch informací, které neznají externí uživatelé. Manažeři často s daty pracují při každodenní činnosti pro zajištění chodu v souladu s vizí a cíli podniku.

Zaměstnanci jsou logicky závislí na prosperitě svého zaměstnavatele – podniku. Jejich záměrem je jistota zaměstnání, popř. získání výhod od zaměstnavatele.

I další uživatelé mohou být zainteresováni na získání dat o finanční situaci podniku, např. daňoví poradci, analytici či široká veřejnost obecně.¹⁴

Sám management vybraného podniku, který bude přiblížen v praktické části práce, považuje za své „stakeholders“ tyto skupiny: trh, resp. zákazníky, vlastníky, dodavatele, výro-

¹⁴ KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C.H.Beck, 2010. 824 s. ISBN 978-80-7400-194-9, s. 48-50.

ce; zaměstnance a jejich rodiny; společnost, resp. lokální i mezinárodní skupiny; životní prostředí, resp. současné i budoucí generace.¹⁵

Výhody a nevýhody finanční analýzy

Finanční analýza podle literatury naráží na tři problémy:

„1. *V ekonomii neexistují teoretické modely vzorových firem (na rozdíl od přírodních věd, např. matematické modely proudění kapalin).*

2. *Neexistují zde ani obecně platné normální hodnoty ukazatelů (např. elektrický výkon chladničky).*

3. *Jinde použitelné metody zpracování dat v ekonomii selhávají.*“¹⁶

Pro hodnocení i srovnání je klíčová především existence, resp. neexistence obecně „normálních“ hodnot. Neexistují totiž dva podniky, které by se vyvíjely ve stejné době, za stejných podmínek, podnikaly ve stejném oboru, se stejně schopnými lidmi, měly naprosto identické cíle, nacházely se ve stejné fázi životního cyklu, existovaly ve stejném prostředí. Hodnota ukazatele, který o jedné firmě prozradí problémy s hospodařením, pro jinou může znamenat optimum. Je nutné brát vždy v úvahu fakt, že ani účetnictví není schopno podat v dané chvíli přesně relevantní informace. Jednak zachycuje stav aktiv v historických cenách, přičemž různé způsoby ocenění majetku již mohou způsobit odchylku kvality účetních dat, nezanedbatelný je také vliv inflace, způsobu odpisů, daní. Dalším důležitým aspektem je naprostá absence kvalitativních informací. Přes všechny své nedostatky je ovšem dodnes finanční analýza základem a pro mnohé malé či střední podniky také jediným nástrojem poskytujícím informace o výkonnosti podniku. Její výhody jsou především dostupnost a jednoduchost zpracování vstupních informací, poměrně jednoduché dosažení výsledků a relativně snadná, i když nejednoznačná interpretace.¹⁷

Metody finanční analýzy

Tradiční finanční analýza má již standardizované postupy a metody. Jak uvádí kolektiv autorů ve knize Finanční analýza, Komplexní průvodce s příklady, mezi základní metody

¹⁵ Interní materiály společnosti

¹⁶ SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera. Finanční analýza v řízení firmy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 1998. ISBN 80-7226-140-1, s. 1.

¹⁷ Tamtéž, s. 2.

patří analýza absolutních ukazatelů, analýza rozdílových ukazatelů, poměrových ukazatelů a tokových ukazatelů. O něco sofistikovanějšími, přesto stále základními metodami jsou potom analýzy soustav ukazatelů a souhrnné ukazatele hospodaření.¹⁸

Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů poskytuje přehled o majetkové a finanční struktuře podniku a lze k ní přistupovat dvěma způsoby. Prvním přístupem je analýza trendů neboli horizontální analýza, která se používá ke srovnání hodnot v čase, počítá se proto absolutní výše změny, popř. její procentní vyjádření vzhledem k roku určenému jako rok výchozí. Druhý přístup je vertikální analýza, resp. procentní rozbor, umožňující vyjádřit položky výkazů jako podíly daných komponent. Jako základnu lze použít výši aktiv (pasiv), resp. celkovou výši nákladů (výnosů).¹⁹

Horizontální analýzu lze vyjádřit absolutní změnou ($\text{hodnota}_n - \text{hodnota}_{n-1}$) či relativní změnou vyjadřující tempo růstu $[(\text{absolutní změna} * 100) / \text{hodnota}_{n-1}]$. Časové srovnání dvou veličin v různých časových obdobích či okamžicích potom vyjadřují indexy. Tzv. bazický index vyjadřuje, na kolik procent se změnil stav v určitém roce, oproti stavu v prvním (základním) roce. Řetězový index vyjadřuje, na kolik procent se změnil stav v každém roce vždy oproti předchozímu roku. Tempo přírůstku potom říká, o kolik procent se změnil stav v každém roce vždy oproti roku předchozímu. Výpočet indexu potom vyjadřuje poměr hodnoty veličiny v běžném období k hodnotě veličiny v základním období vynásobený stem, index je tedy vyjádřen v procentech.²⁰

Analýza rozdílových ukazatelů

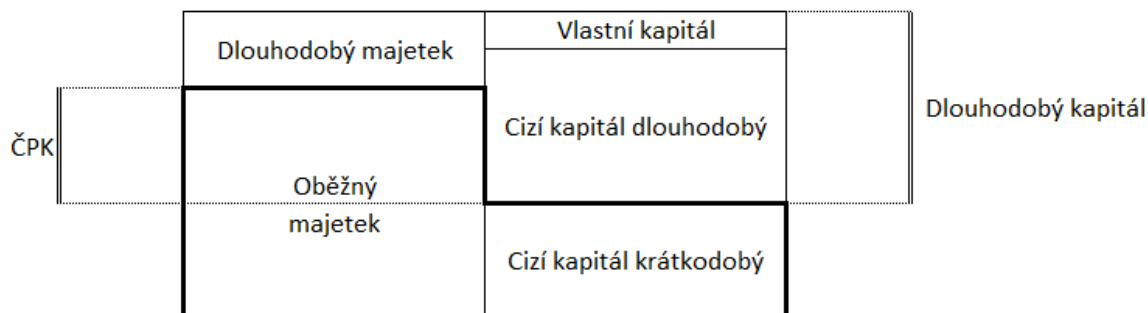
Analýza rozdílových ukazatelů je úzce spjata s likviditou společnosti, tedy její schopností dostát svým závazkům. Nejčastějším ukazatelem této analýzy je čistý pracovní kapitál (ČPK), jehož výpočet vyjadřuje rovnice 1. Jeho podstatu potom znázorňuje obrázek 1.

$$\text{ČPK} = \text{oběžný majetek} - \text{krátkodobé cizí zdroje} \quad (1)$$

¹⁸ KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza, Komplexní průvodce s příklady*. 2., rozšířené vyd.. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8, s. 61.

¹⁹ Tamtéž, s. 68.

²⁰ Tamtéž, s. 68.



Obr. 1: Čistý pracovní kapitál

Zdroj: Vlastní zpracování na základě: KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza, Komplexní průvodce s příklady*. 2., rozšířené vyd.. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8, s. 83.

Aby byl podnik platebně schopný, musí držet určitou výši volných peněžních prostředků, tj. přebytek likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji. ČPK představuje část oběžného majetku, financovanou dlouhodobými zdroji. Nabývá-li ČPK kladných hodnot, znamená to, že krátkodobé závazky jsou nižší než krátkodobý majetek. Firma má tedy „finanční polštář“, protože krátkodobý majetek je zdrojem splácení krátkodobých závazků. V opačném případě podnik nedisponuje dostatečným množstvím krátkodobých zdrojů a své závazky hradí buď ze zdrojů dlouhodobých, čímž porušuje zlaté finanční pravidlo, nebo má s jejich hrazením problém.

Dalším neméně významným rozdílovým ukazatelem jsou čisté pohotové prostředky (ČPP) vyjadřující okamžitou likviditu splatných krátkodobých závazků. Mezi peněžní prostředky zahrnujeme hotovost, zůstatek běžného účtu, krátkodobé cenné papíry a krátkodobé termínované vklady, šeky apod. Výpočet ČPP vyjadřuje rovnice 2.

$$\text{ČPP} = \text{pohotov\acute{e} pen\acute{e}\v{z}n\acute{i} p\acute{r}ost\acute{r}edky} - \text{okam\acute{z}it\acute{e} splatn\acute{e} z\acute{a}vazky} \quad (2)$$

Analýza poměrových ukazatelů

Poměrová analýza je základním, nejdůležitějším a nejoblíbenějším nástrojem finanční analýzy. Dává do poměru jednotlivé absolutní ukazatele, resp. položky jednotlivých finanč-

ních výkazů tak, aby bylo možné hodnotit vzájemné vazby mezi těmito ukazateli. Je zřejmé, že by bylo možné vytvořit celou řadu různých ukazatelů, vycházejících z poměru jednotlivých položek, v praxi jsou ustálené a rozšířené některé skupiny ukazatelů, jak je uvedeno dále. Z poměrových ukazatelů jsou vytvářeny pyramidové nebo paralelní soustavy. U paralelní soustavy mají jednotlivé ukazatele stejný význam, v případě pyramidové soustavy jde o rozklad jednoho ukazatele. Při paralelním uspořádání poměrových ukazatelů potom literatura rozlišuje několik základních skupin: ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity, kapitálového trhu a další.²¹

Již v úvodu finanční analýzy bylo zmíněno úskalí neexistence optimálních hodnot, přesto lze nalézt určitá doporučení vycházející ze zkušeností odborníků a z praxe. Uvedené optimální hodnoty jsou přesto pouze orientační a je nutné k nim přistupovat s opatrností.²²

Ukazatele rentability lze obecně interpretovat jako množství korun zisku připadajících na jednu korunu jmenovatele (vloženého kapitálu, nákladů či tržeb). Jedná se o vyjádření výnosnosti vloženého kapitálu, resp. míry zisku v procentech. Výpočet jednotlivých typů rentability vyjadřují rovnice 3 – 6.

Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje ziskovou marži. Čítec zlomku – zisk může být vyjádřen v podobě čistého zisku (EAT), EBIT čili zisku před úhradou nákladových úroků a daně z příjmu, EBITDA tedy zisku před započtením úroků, daní a odpisů, popř. zisku před zdaněním (EBT). Různí autoři používají různou podobu zisku. Vždy je tedy nutné brát v úvahu konstrukci konkrétního ukazatele, protože volba vstupních dat může značně ovlivnit výsledek. Vždy by měly být porovnávány stejné ukazatele, např. v časové řadě by měla být používána vždy stejná podoba zisku. V této práci je při výpočtech používán čistý zisk. Ukazatel ROS vyjadřuje podíl zisku k tržbám, které představují nejdůležitější položku výnosů.²³

$$ROS = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}} \times 100 [\%] \quad (3)$$

²¹ KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza, Komplexní průvodce s příklady*. 2. rozšířené vyd.. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8, s. 129.

²² Tamtéž, s. 84.

²³ Tamtéž, s. 98.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého do podniku vlastníky. Výsledek by měl alespoň o několik procent přesahovat dlouhodobý průměr úročení dlouhodobých vkladů, čímž podnik realizuje tzv. prémii za riziko. Pokud by tato premie byla dlouhodobě nulová nebo dokonce dosahovala záporných hodnot, nabízí se otázka, zda vůbec pokračovat v podnikání. Nicméně hodnoty rentability je nutné posuzovat v dlouhodobém časovém horizontu. Krátkodobě může docházet k výkyvům způsobených např. investicemi do nových kapacit.²⁴

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \times 100 [\%] \quad (4)$$

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) měří produkční sílu podniku. Použití EBIT je vhodné zejména pro vyloučení vlivu zadlužení a daňového zatížení a tím umožnění lepšího porovnání.²⁵

$$ROA = \frac{EBIT \times (1 - \text{koeficient sazby daně})}{\text{Aktiva}} \times 100 [\%] \quad (5)$$

Rentabilita investovaného kapitálu (ROI) je nejčastěji využívána jako ukazatel výnosnosti dlouhodobého kapitálu vloženého do podnikového majetku.²⁶

$$ROI = \frac{\text{Zisk}}{\text{Dlouhodobý kapitál}} \times 100 [\%] \quad (6)$$

Ukazatelé aktivity obecně vypovídají o tom, jak je v podniku nakládáno s majetkem. Existují dvě podoby ukazatele vypovídající o tomtéž v jiné podobě. Zprvé je to podoba obrátek jednotlivých položek, vyjadřující počet obrátek za rok, dále doba obratu jednotlivých jednotek aktiv (pasiv) vyjádřena ve dnech.

²⁴ KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza, Komplexní průvodce s příklady*. 2. rozšířené vyd.. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8, s. 100.

²⁵ Tamtéž s. 99.

²⁶ Tamtéž s. 101.

Jak lze vidět v rovnici 7, *obrat aktiv* vyjadřuje počet obrátek aktiv v ročních tržbách. Obecně je lepší vyšší hodnota ukazatele, přičemž v literatuře uváděná minimální doporučená hodnota je 1, vždy je ovšem nutné zohlednit i odvětví, ve kterém firma podniká. Nízká hodnota poukazuje na nepřiměřenou majetkovou vybavenost a neefektivní nakládání s majetkem.²⁷

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} \quad (7)$$

Analogicky obratu aktiv vyjadřuje rovnice 8 *obrat dlouhodobého majetku*. Je nutné si uvědomit, že hodnota ukazatele je ovlivněna mírou odepsanosti majetku, při větší odepsanosti majetku je hodnota ukazatele při stejných tržbách vyšší. Pozor je třeba dávat také na leasingové financování, protože takto financovaný majetek se neprojeví v rozvaze na straně aktiv, čímž dochází k nadhodnocení obratovosti.²⁸

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Dlouhodobý majetek}} \quad (8)$$

Doba obratu zásob podle rovnice 9 vyjadřuje, jak dlouho trvá přechod peněžních fondů přes výrobky a zboží zpět do peněžní formy. Ukazatel je posuzován v časové řadě, popř. porovnáním s odvětvím.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrný stav zásob}}{\text{Tržby}} \times 360 [\text{dny}] \quad (9)$$

Doba obratu pohledávek opět analogicky dle rovnice 10 vyjadřuje dobu existence kapitálu ve formě pohledávek. Vyjadřuje období od prodeje (poskytnutí obchodního úvěru) do platby od odběratelů, vyjadřuje tedy dobu, po kterou podnik musí průměrně čekat na platby od svých odběratelů. Hodnota je porovnávána s dobou splatnosti faktur. Čím delší je prů-

²⁷ KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza, Komplexní průvodce s příklady*. 2. rozšířené vyd.. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8, s. 104.

²⁸ Tamtéž s. 104.

měrná doba obratu pohledávek, tím více obchodních úvěrů firma poskytuje a tím vyšší má náklady.²⁹

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Průměrný stav pohledávek}}{\text{Tržby}} \times 360 \text{ [dny]} \quad (10)$$

Doba obratu závazků podle rovnice 11 znamená dobu od vzniku závazků do doby jejich úhrady. Doba obratu pohledávek vyjadřuje, za jak dlouhou dobu jsou podniku v průměru uhrazeny jeho pohledávky, zatímco doba obratu závazků vyjadřuje, jak rychle podnik hradí své závazky vůči ostatním. Výsledky obou ukazatelů by měly být v ideálním případě shodné, resp. doba obratu pohledávek by měla být menší nebo rovna době obratu závazků, jinak by podnik musel držet vyšší hotovost, což by znamenalo pro podnik vyšší náklady. Vždy je nutné hledat kompromis mezi výší aktivity a likvidity.³⁰

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} \times 360 \text{ [dny]} \quad (11)$$

Ukazatelé zadluženosti vyjadřují poměr vlastního a cizího kapitálu, resp. zadluženost vlastního kapitálu. Čím vyšší je zadluženost podniku, tím vyšší riziko podnik nese, neboť se zvyšuje riziko, že nebude schopen hradit své závazky. Přesto, že působí tzv. daňový štít, do určité míry je tedy cizí kapitál levnější, než vlastní, je vždy nutná snaha o optimalizaci finanční struktury.

Základním z ukazatelů zadluženosti je *celková zadluženost*, vyjádřena v rovnici 12. Její doporučená hodnota dle mnoha autorů je 30 – 60 %, je ovšem nutné brát v úvahu odvětví, ve kterém firma působí a také její platební morálku, resp. schopnost splácet úroky z cizího kapitálu.³¹

²⁹ KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza, Komplexní průvodce s příklady*. 2., rozšířené vyd.. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8, s. 105.

³⁰ Tamtéž s. 105.

³¹ KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza, Komplexní průvodce s příklady*. 2. rozšířené vyd.. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8, s. 84.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}} \times 100 [\%] \quad (12)$$

Dalším ukazatelem je *míra zadluženosti* (rovnice 13), u které je důležitý především trend v čase, tedy zda se podíl cizích zdrojů zvyšuje, nebo snižuje.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}} \times 100 [\%] \quad (13)$$

Ukazatel úrokového krytí patří mezi další ukazatele zadluženosti. Vypovídá o výši zadluženosti podniku, resp. o jeho schopnosti splácet úroky. Literatura uvádí za optimální hodnotu ukazatele vyšší než 5. Jeho výpočet se provádí podle rovnice 14.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}} \quad (14)$$

V neposlední řadě k ukazatelům zadluženosti patří *Doba splácení dluhu* (rovnice 15), vyjadřující dobu, za kterou by podnik splatil své dluhy z provozního cash flow.

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{Cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{Provozní cash flow}} [\text{dny}] \quad (15)$$

Hovoříme-li o analýze zadluženosti, majetkové a finanční struktury podniku, je třeba také neopomenout zlaté finanční pravidlo, a sice, že dlouhodobý majetek by měl být kryt dlouhodobými zdroji a krátkodobý majetek zdroji krátkodobými. Lze ho vyjádřit také v podobě rovnice 16.

$$\text{Krytí dl. majetku dl. zdroji} = \frac{\text{Vlastní kapitál} + \text{dl. cizí zdroje}}{\text{Dl. majetek}} \quad (16)$$

Ukazatelů likvidity literatura uvádí tři typy, ty se odlišují dle likvidnosti oběžného majetku, který je obsažen v čitateli. Likvidita je schopnost podniku hradit své závazky, nicméně vázání přílišného množství finančních prostředků snižuje rentabilitu, proto je nutné najít vhodnou rovnováhu mezi těmito ukazateli, resp. ideální stupeň likvidity. Likvidnost, která odlišuje čitatele jednotlivých typů likvidity, vyjadřuje rychlost přeměnitelnosti na peníze.

Běžná likvidita neboli likvidita 3. stupně uvádí, kolikrát by byl podnik schopen uhradit své krátkodobé závazky z veškerého svého oběžného majetku. Dle literatury by optimální hodnota měla být v rozmezí 1,5 - 2,5. Výpočet vyjadřuje rovnice 17.

Pohotová likvidita, likvidita 2. stupně, vyjadřuje schopnost podniku dostát svým krátkodobým závazkům o něco přesněji. Jako u všech likvidit, je obtížné určit optimální hodnotu, nicméně pohotová likvidita rovna 1 by znamenala, že podnik je schopen dostát všem svým závazkům, aniž by musel prodat své zásoby, nicméně příliš vysoká hodnota se opět střetává s rentabilitou, respektive vypovídá o zbytečném držení finančních prostředků. Doporučená hodnota se proto pohybuje mezi 1 – 1,5 a vypočítá se pomocí rovnice 18.

Hotovostní likvidita (prvního stupně, okamžitá) je nejpřesnější, vyjadřuje totiž schopnost podniku uhradit krátkodobé závazky z peněžních prostředků, tedy prakticky okamžitě. Peněžní prostředky představují hotovost v pokladně, zůstatek na běžném účtu, krátkodobé cenné papíry, šeky atd. U tohoto typu likvidity by měl ukazatel nabývat hodnot 0,2 – 0,5. Výpočet je založen na rovnici 19. Vždy je třeba mít na paměti, že u všech tří tipů likvidity je jejich vypovídací schopnost značně relativní. Jednak lze obtížně stanovit optimální hodnotu, navíc její výsledek je statický a historický.³²

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (17)$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (18)$$

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (19)$$

³² KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza, Komplexní průvodce s příklady*. 2. rozšířené vyd.. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8, s. 91.

Ukazatele kapitálového trhu

Další možností finanční analýzy jsou ukazatelé kapitálového trhu. Jsou-li cenné papíry podniku obchodovány na kapitálových trzích, pomáhají především investorům posoudit finanční zdraví firmy. Tato diplomová práce se ukazateli kapitálového trhu blíže nezabývá.³³

Jak bylo řečeno, na základě poměru různých položek rozvahy či dalších výkazů lze vytvořit velké množství nejrůznějších vzorců, vedle zmíněných nejčastějších skupin lze konstruovat řadu dalších ukazatelů, které zahrnují například přidanou hodnotu, zaměstnance, ukazatele produktivity práce, nákladovost práce atd. Pro srovnání s ostatními podniky lze také využít dalších vztahů, např. podílu tržeb k vlastnímu kapitálu, podílu osobních nákladů k tržbám atd.

Analýza soustav ukazatelů

Soustavy poměrových ukazatelů lze využít pro zpřehlednění souvislostí mezi jednotlivými ukazateli finanční analýzy. Jak již bylo řečeno, možných vztahů, vyjadřujících jedním číslem stav nebo vývoj podniku, může být velmi mnoho, pro usnadnění analýzy se proto vytváří soustavy, přičemž výběr ukazatelů, které budou do soustavy zahrnuty, závisí na tom, s jakým cílem se rozbor provádí a nakolik má být detailní. Literatura rozlišuje dva základní typy ukazatelových soustav, např. Knápková uvádí tyto dva typy – paralelní soustavu ukazatelů a pyramidovou soustavu ukazatelů.

Paralelní soustava ukazatelů řadí jednotlivé ukazatele vedle sebe, ty pak mají stejnou důležitost. Oproti tomu *pyramidové soustavy ukazatelů* obsahují jeden vrcholový syntetický ukazatel, který se postupně rozkládá na dílčí analytické ukazatele, přičemž mezi nimi existují matematicky definované vazby. Pyramidové soustavy jsou založeny na postupném, podrobném rozkladu ukazatele, který věrněji popisuje základní cíl podniku. Při rozkladu se používají dva základní postupy – aditivní a multiplikativní. První je založen na součtu či rozdílu dvou ukazatelů, druhý na jejich součinu či podílu.³⁴

³³ KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza, Komplexní průvodce s příklady*. 2. rozšířené vyd.. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8, s. 109.

³⁴ KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza, Komplexní průvodce s příklady*. 2. rozšířené vyd.. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8, s. 129.

Souhrnné ukazatele

Všechny metody hodnocení výkonnosti podniku včetně metod finanční analýzy mají ve svém důsledku poskytnout celkové hodnocení finanční situace podniku. Pro takové celkové hodnocení je nutné zohlednit jednotlivé výsledky dílčích analýz a vzájemně propojit jednotlivé oblasti. Finanční analytici by rádi měli jeden ukazatel, který by souhrnně vyjádřil, zda je daný podnik v dobré či špatné situaci. Existuje tak mnoho různých způsobů, které pomocí ukazatelových systémů řeší, které ukazatele zvolit, jaký význam jim přisoudit a jak je souhrnně vyjádřit jako jedinou charakteristiku. Proto hovoříme o souhrnných ukazatelích, přičemž v literatuře se objevují dvě základní skupiny – bankrotní a bonitní modely.

Cílem bankrotních modelů je, jak již z názvu vyplývá, identifikovat, zda podniku v blízkém budoucnu hrozí bankrot. Vychází z předpokladu, že pokud firmě hrozí bankrot, má problémy s likviditou, výší ČPK, i rentabilitou vloženého kapitálu. Příkladem bankrotních modelů jsou např. Altmanův model, indexy IN.

Bonitní modely hodnotí finanční zdraví firmy pomocí bodového hodnocení jednotlivých oblastí hospodaření. Zařazují firmu do určité kategorie dle dosaženého počtu bodů. Takovými modely jsou např. Rychlý Kralickův test nebo Tamariho model.³⁵

Existují také další, vyšší metody finanční analýzy, různé matematicko-statistické metody, např. bodové odhady, statistické testy odlehklých dat, korelační koeficienty, empirické distribuční funkce, regresní modely, autoregresní modely, analýza rozptylu, faktorová analýza, diskriminační analýza a další. K analýze lze využít i nestatistické metody, jako např. matné množiny, expertní systémy atd. Těmito metodami se práce dále nezabývá.³⁶

³⁵ Tamtéž, s. 131.

³⁶ SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera. Finanční analýza v řízení firmy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 1998. ISBN 80-7226-140-1, s. 7.

1.2.2 Moderní finanční metody měření výkonnosti

Tradiční ukazatele finanční analýzy poskytují informace o jednotlivých oblastech hospodaření podniku a nabízejí základní obraz o finančním zdraví firmy. Nicméně je nutné si uvědomit, že výsledky tradičních ukazatelů ovlivňuje celá řada aspektů, které dohromady tvoří fungování podniku jako celku. Kolektiv autorů ve své knize *Finanční analýza, Komplexní průvodce s příklady* uvádí: „*Finanční výkonnost podniku by měla odrážet výsledky chování podniku ve finančních i v nefinančních oblastech podnikového řízení.*“³⁷ Současné tendence proto směřují k posuzování výkonnosti podniku směrem k budoucnosti se zaměřením na tvorbu hodnoty, tzv. Value Based Management. Snaha o integraci finanční analýzy do konceptů hodnocení výkonnosti vedla ke vzniku nových ukazatelů vycházejících z výsledků tradiční finanční analýzy. Takovými ukazateli jsou např. Diskontované cash flow, Ekonomická přidaná hodnota (EVA) či Tržní přidaná hodnota (MVA).³⁸

Všechny tyto moderní ukazatele jsou obecně řečeno značně ovlivněny výší vlastního kapitálu. V praktické části bude blíže představena společnost, již se tato práce týká a z jejíchž charakteristik a výsledků finanční analýzy vyplývá, že vypovídací schopnost těchto dalších moderních ukazatelů by byla velmi nízká. Z tohoto důvodu se práce zaměřuje především na další metody, modely strategického řízení a moderními finančními metodami (EVA, MVA apod.) se blíže nezabývá.

Tato kapitola obsahuje úvod do problematiky hodnocení výkonnosti podniku se zaměřením na tradiční metody měření výkonnosti, zejména finanční analýzu. Stručně nastiňuje historický vývoj přístupů k podnikové výkonnosti a nabízí podklad pro další přístupy, resp. zdůvodňuje nedostatečnost tradičních finančních hodnotících metod. Stává se tak podkladem pro další rozvoj praktické části a naplnění jednoho z dílčích cílů práce.

³⁷ KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza, Komplexní průvodce s příklady*. 2. rozšířené vyd.. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8, s. 149.

³⁸ Tamtéž, s. 151.

2 Nefinanční metody hodnocení výkonnosti

Kapitola Nefinanční metody hodnocení podniku se věnuje dalším metodám hodnocení podnikové výkonnosti, které zdůrazňují nedostatečnost čistě finančních ukazatelů. Zahrnuje proto i další aspekty výkonnosti podniku a zaměřuje se na strategické modely řízení, zejména Management by Objectives a EFQM Model Excellence, jejich kritéria, zavádění a význam při hodnocení podniku. Cílem kapitoly je tedy rozšířit metody hodnocení výkonnosti firmy o přístupy ke strategickému řízení, resp. mimoekonomické aspekty podnikových činností.

Pro posouzení výkonnosti podniku je třeba vedle finančních zahrnout i další faktory, kterými lze výkonnost často přímo ovlivnit. Takovými aspekty, jak uvádí Šulák a Vacík, jsou např. postavení daného podniku na trhu (tržní podíl, postavení vůči konkurenci), strategické předpoklady růstu jako vize, strategie, existují-li vůbec, existence nových, inovativních přístupů, inovační potenciál, v případě výrobního podniku produkce moderních a atraktivních produktů, image výrobků a firmy, vnímání zákazníkem, využívání disponibilních zdrojů vzhledem k produktivitě a konkurenci, naplnění, resp. nenaplnění očekávání stakeholders, ekologické aktivity. K zahrnutí těchto i dalších faktorů je nutné použít mimoekonomické ukazatele.³⁹

Na počátku 80. let se Peters a Waterman snažili určit jisté faktory vedoucí k úspěšnosti firem a uvedli následující: aktivně jednat, být blízko zákazníkovi, zvyšovat produktivitu prostřednictvím lidí, držet se činností, kde vznikají hodnoty, držet se toho, co firma umí a zná, dále zmiňují autonomnost a podnikavost, jednoduché organizační formy a další.⁴⁰

V následujících letech někteří autoři tyto faktory popírali, jiní z nich vycházeli, např. K. H. Chung přichází s tzv. kritickými faktory úspěchu (CSF), které vidí ve strategii, lidských zdrojích a operačním systému. Všechny faktory nicméně vycházely z fungování firem, resp. managementu, nikoli pouze z finančních veličin.⁴¹

³⁹ ŠULÁK, M. a E. VACÍK, *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-33-2, s. 55.

⁴⁰ Tamtéž, s. 55.

⁴¹ Tamtéž, s. 56.

Dodnes stále dochází k novým invencím v oblasti zavádění systémů zahrnující nefinanční faktory, stále je patrná snaha o co nejdokonalejší stanovení kritérií úspěšnosti společností, které by mohly být považovány za obecně platné. Vždy jde o efektivní řízení společností, více než o finanční výsledky. „Americký časopis *Fortune* například prosazuje následující kritéria: kvalita managementu, kvalita produktu nebo služeb, schopnost inovovat, zhodnocení dlouhodobých investic, finanční zdatnost, umění zužitkovat schopnosti lidí, odpovědnost vůči komunitě a životnímu prostředí, využití podnikových aktiv.“⁴²

K posouzení výkonnosti firmy, jejího zdraví, ale také k jejímu kvalitnímu řízení je tedy nutné sledovat nejen finanční, ale také mnoho dalších faktorů, umožňujících udržení konkurenceschopnosti, jež se často opírá o inovace. Hovoříme-li tedy o komplexním hodnocení výkonnosti podniku, je nutné propojit finanční kritéria a všechny důležité kvalitativní i časové aspekty podnikání s mechanismy řízení výkonnosti. Dnes používané metody vycházejí ze zmíněného komplexního hodnocení podniku. Na začátku devadesátých let dvacátého století v Evropě vznikají kritéria úspěšné společnosti. Tzv. EFQM model zaměřen na hodnocení společnosti jako celku, umožňuje zlepšování řízení společnosti a poskytuje kritéria pro hodnocení. Kombinuje mnoho řídicích aktivit. „Model zvláště na straně předpokladů je kombinací řady manažerských aktivit, které by měly směřovat podnik k úspěšnému chování, na straně výsledků se týká vyhodnocování informací, které se týkají všech zainteresovaných stran, kterých by se fungování společnosti mělo týkat (vlastníků, dodavatelů, zákazníků, zaměstnanců, společnosti).“⁴³ V zásadě tento model podává pouze doporučení, zachovává manévrovací prostor pro management všech úrovní tak, aby byly připuštěny různé přístupy k úspěšnosti podniku.

Prakticky všechny moderní strategické modely poskytují metodiku komplexního hodnocení firem. Nejde jen o vyhodnocení výkonnosti, ale především o její řízení, tedy záměrné ovlivňování jednotlivých faktorů vzhledem ke strategii, konkurenci. Prosperita společnosti z dnešního pohledu je úzce spjata s konkurenceschopností, inovačním a rozvojovým potenciálem, naproti tomu se odklání od tradičních hodnot ekonomických ukazatelů.⁴⁴

⁴² ŠULÁK, M. a E. VACÍK, *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-33-2, s. 56.

⁴³ Tamtéž, s. 57.

⁴⁴ Tamtéž, s. 57.

Strategické řízení výkonnosti

Systémy měření výkonnosti podniku jsou zejména v posledních letech významným nástrojem strategického řízení. Jak již bylo řečeno v úvodu, sílící tlak na měření strategické, budoucí výkonnosti podniku otevírá dveře novým metodám, které z tradičních finančních bud' vycházejí, nebo s nimi koexistují. Základní otázkou zhodnocení strategické pozice a výkonnosti firmy je vedle definice pojmu výkonnost také závislost této výkonnosti. Na čem vlastně výkonnost závisí a jak ji měřit, jsou základní otázky moderních metod hodnocení podniku. Proto obsahují koncepty řízení, nové ukazatele, faktory ovlivňující výsledky tradičních ukazatelů. Projevuje se také snaha o propojení cílů nižší úrovně, zaměřených na zaměstnance se strategickými cíli vrcholového managementu, propojení každodenního chodu firmy se strategií a managementem. Literatura uvádí mnoho metod strategického řízení výkonnosti různých autorů, mezi nimi například Balanced Scorecard, vycházející z nových finančních ukazatelů, doplňující je o nové aspekty zaměřené na budoucnost. Kombinuje tedy finanční měřítka s nefinančními. Dále Benchmarking založený na porovnání vlastní pozice s top firmou v oboru, popř. s nejsilnějším přímým konkurentem. Existuje řada dalších metod, např. Key Performance Indicators, Management By Objectives, Six Sigma, Total Quality Management, Risk management, EFQM Model Excellence atd.

Vzhledem k souvislosti se společností, která bude blíže představena v praktické části, se tato práce zaměřuje na dvě z výše zmíněných metod strategického a manažerského řízení výkonnosti podniku. V první řadě na metodu Management by Objectives (dále jen MBO), neboť ta je ve Společnosti zavedena, dále na metodu EFQM Model Excellence, která bude použita v rámci praktické části a budou porovnány její výhody a nevýhody pro Společnost ve vztahu k MBO. K oběma metodám více v praktické části, nyní nejprve teoretické přiblížení.

2.1 Management by Objectives

Doslovný český překlad této metody zní řízení podle cílů, což velmi stručně vypovídá o jejím základním principu. Cíl se stále více dostává do popředí pozornosti managementu

firem, pomocí cílů různé úrovně firma naplňuje svou strategii a tím udržuje (za předpokladu úspěšného řízení) svou konkurenceschopnost, tedy výkonnost.

Metoda MBO byla poprvé popsána v 50. letech 20. století a prvním, kdo tak učinil, byl P. F. Drucker. Jeho pozdějším pokračovatelem byl McGregor. Je založena na principu delegace cílů, kdy manažeři pomocí cílů nižší úrovně motivují zaměstnance všech úrovní. Vychází z předpokladu, že úspěšně dosáhnout cíle můžeme jen tehdy, pokud víme, k čemu chceme dospět. Pokud si tedy zaměstnanec určí dílčí cíl sám, přesně mu rozumí, ví, k čemu má dospět a především jeho dosažení se stane jeho vlastním zájmem. Tato metoda by měla být implementována od shora dolů, nejprve tedy musí vedoucí pracovník aplikovat řízení na cíl sám u sebe, potom může totéž požadovat od svých podřízených, ti teprve po zvládnutí u sebe mohou orientovat na cíl svou pracovní skupinu... Obdobně se postupuje do doby, kdy je dosaženo nejnižšího stupně v hierarchii organizační struktury.⁴⁵ Cyklus metody MBO znázorňuje obrázek 2 na straně 40.

Přesnou definici metody MBO nenajdeme, resp. definic se v různých literaturách objevuje mnoho. Například podle Cejthamra a Dědiny je to systém propojující cíle organizace s individuálním výkonem a rozvojem zapojením všech úrovní managementu. McGregor MBO obhajoval jako prostředek k určování cílů, ohodnocení výkonnosti managementu a sebehodnocení.⁴⁶

⁴⁵ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Rubico, 2003. ISBN 80-85839-89-0, s. 81.

⁴⁶ CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7, s. 67.



Obr. 2: Cyklus aktivit MBO

Zdroj: Vlastní zpracování na základě: CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7, s. 68.

Peter Drucker zastával myšlenku, že každý řadový zaměstnanec by měl přesně vědět, co a proč dělá a kam se má firma jako celek i díky jeho konání dostat. To je ovšem založeno na předpokladu, že firma má poslání a vizi, tedy sám vrcholový management ví, kam se firma má dostat a co a proč dělá. Sám totiž strategické cíle rozčlení na taktické, ty později střední management rozdrobí na cíle operativní pro manažery nižší úrovně. V každé úrovni, včetně jednotlivých zaměstnanců, musí každý vědět, co přesně se od něj očekává a jak svou činností ovlivní firmu, tedy např. i co se stane při nesplnění úkolu či plánu.⁴⁷

Individuální cíle by měly vycházet z dlouhodobých cílů organizace. Ať už soustředíme svou pozornost na cíl kterékoli úrovně, neměli bychom zapomínat na základní pravidlo, tzv. SMART, vyjadřující, že každý cíl by měl splňovat určitá kritéria. Měl by být *Specific*, tj. specifický, mělo by tedy být jasné co je cílem, čeho se cíl týká, kdy má být splněn, po-

⁴⁷ ZIKMUND, M., *Management by Objectives (MBO) aneb řiďte své podřízené podle Druckera* [online]. c2011 [vid. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/vedeni-lidi/management-by-objectives-mbo-aneb-ridte-sve-podrizene-podle-druckera>.

případě jak má být cíle dosaženo. Dále *Measurable*, tj. měřitelný, mělo by být možné posoudit splnění/nesplnění cíle, resp. říci, do jaké míry cíl byl/nebyl dosažen. Cíl by měl být v neposlední řadě *Agreed*, tedy akceptovatelný, všeobecně přijatelný a akceptovaný. Dalším kritériem je *Realistic*, tj. cíl by měl být realistický, realizovatelný. Měli bychom se vyvarovat vytyčení nereálných cílů, takové jsou předem nedosažitelné. Posledním z kritérií je *Trackable*, tedy sledovatelný, cíl by mělo být možné průběžně sledovat a zhodnocovat jeho dosažení.⁴⁸

Obecně shrnuto cíl jakékoli úrovně by měl být vždy definován v dostatečné míře tak, aby bylo jasné kdo, čeho, kdy a za jakých podmínek má dosáhnout, jedině takový cíl má šanci na úspěšné splnění.⁴⁹

Jak uvádí sám P. F. Drucker ve své knize *The Practice of Management*, řízení podle cílů vyžaduje značné úsilí a speciální nástroje. Podle něj není směřování k dosažení společného cíle automatické. Naopak podnikání ve své podstatě obsahuje tři silné faktory ovlivňující špatné směřování. Těmito faktory jsou: samotná práce většiny manažerů, hierarchické uspořádání řízení a rozdíly ve vizi a následná izolace různých úrovních řízení.⁵⁰

2.1.1 Přednosti a nedostatky metody MBO

Jednou z mnoha předností MBO je zdokonalení řízení. Stanovení každého cíle vychází z vize, strategie, plánů zaměřených na výsledky. Vždy je nutné vědět, jak lze daného cíle dosáhnout, jedině tak lze posoudit jeho reálnost – jedno z pravidel SMART. MBO dále pomáhá k zjištění nedostatků v organizaci a jejich možné nápravě. S tím souvisí i otázka ztotožnění se s cíli. Z dalších předností lze jmenovat vývoj účinné kontroly. Během kontroly jsou měřeny výsledky a zjišťovány odchylky od stanovených cílů. Kontrola pomáhá také k nápravě chyb a tím dopomáhá k dosažení určených cílů.⁵¹

⁴⁸ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Rubico, 2003. ISBN 80-85839-89-0, s. 82.

⁴⁹ Interní materiály společnosti

⁵⁰ DRUCKER, P. *The Practice of Management*. 21st ed. Praha: Allied Publishers Private Limited, 2004. ISBN 81-7764-186-7. Dostupné z: http://books.google.cz/books?id=Lo87o08b8GQC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=false.onepage&q&f=false.

⁵¹ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Rubico, 2003. ISBN 80-85839-89-0, s. 86-87.

Cejthamr s Dědinou vidí ještě další výhody metody MBO. Podle nich umožňuje zaměřit pozornost tam, kde je nejdůležitější dosahování vysoké efektivity, vyjasňuje organizační strukturu podniku, může napomáhat průběžnému zlepšování i plánování postupů. Podporuje osobní růst jednotlivců, jejich disciplínu a může odhalit potřeby školení. Pomáhá spravedlivějšímu odměňování a zlepšuje komunikaci ve firmě, další výhodou je využití motivace. Zaměstnanci jsou více motivováni, snaží-li se o dosažení vlastních cílů, než těch, které jim stanovil někdo jiný, MBO tedy napomáhá k motivaci a ke zlepšení individuálních výkonů.⁵²

Na druhou stranu je nutné zmínit také některé nedostatky, kterými metoda MBO oplývá. Někdy mohou plynout ze špatně implementace, mezi nevýhody jistě patří i časová náročnost zavedení (může trvat 3 – 5 let), navíc její fungování v podniku vyžaduje velkou administrativní podporu, může být tedy vnímána jako byrokratická zátěž. Nelze opomenout ani případné obtíže při stanovení cílů, vždy není jednoduché určit správný cíl, termín apod. Cíle je také nutné přizpůsobovat změnám podmínek, což v krátkodobém horizontu může znamenat nepružnost modelu. Nevýhodou může být také přílišný důraz na krátkodobé cíle, lépe uchopitelné pro jednotlivé pracovníky.⁵³ Další nevýhodou může být kladení přílišného důrazu na popis úkolů. Manažeři mohou dokonce vycházet z mylného předpokladu souladu vlastních cílů s individuálními cíli zaměstnanců. V žádném případě by MBO neměla být využívána jako nátlakový prostředek ke zvyšování výkonnosti či plnění úkolů. Další nebezpečí se skrývá ve špatné specifikovatelnosti některých cílů. Může tak dojít k tomu, že je pozornost zaměřena na cíle méně podstatné, ale lépe identifikovatelné a hodnotitelné, a naopak jsou opomíjeny ty důležité, byť hůře definovatelné.⁵⁴ Důležitá je také nutnost pochopení metody manažery a jejího přínosu jednotlivými pracovníky. Fungování MBO v podniku může ovlivnit i negativní pohled zaměstnanců, pokud je na jednotlivce vyvíjen přílišný tlak nebo jim není dostatečně vysvětlen důvod zavedení metody.

⁵² CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. Management a organizační chování. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7, s. 70.

⁵³ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Rubico, 2003. ISBN 80-85839-89-0, s. 88.

⁵⁴ CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. Management a organizační chování. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7, s. 70.

2.2 EFQM

EFQM model je jedním z modelů strategického řízení, poskytující přehled faktorů ovlivňujících úspěšné řízení, prostřednictvím něhož dochází k úspěšnému fungování podniku jako celku. V podstatě tak navazuje na certifikaci ISO 9000, jenž je zaměřena na procesní řízení a trvalé zlepšování v podniku. Kritéria a principy hodnocení byly vypracovány v devadesátých letech dvacátého století Evropskou nadací pro management kvality (European Foundation for Quality Management). Zajímavostí je, že doporučení obsažená v EFQM modelu slouží jako kritéria získání Evropské ceny za jakost (EQA). EQA oceňuje firmy s kvalitním managementem. Vychází z předpokladu, že moderní manažerské praktiky a kvalitní management zajistí posléze kvalitní výstupy, ty uspokojí zákazníky, minimalizují negativní dopady a přitom uspokojí i majitele firmy. Kritéria této ceny hodnotí tzv. quality management, tedy fungování firmy, kvalitu podniku jako celku, nejen kvalitu produkce.⁵⁵

Zavedení EFQM modelu je vhodné při úspěšném zavedení Systému managementu jakosti (QMS – Quality Management System) dle normy ISO 9001. Právě QMS představuje dobrý základ pro vyšší filozofie řízení jako například Total Quality Management (TQM), Kaizen nebo EFQM.⁵⁶ EFQM model je tedy vhodným nástrojem sebehodnocení a neustálého zlepšování založený na TQM. Pomáhá identifikovat silné stránky a příležitosti pro zlepšování.⁵⁷

Velkou výhodou modelu je, že může být použit pro jakoukoli organizaci bez ohledu na její velikost či odvětví, ve kterém působí. Vychází z předpokladu, že trvalého úspěchu může být dosaženo se silným vedením a jasným směrem strategie. Je tedy třeba trvale rozvíjet všechna kritéria modelu. Při správném realizování kritérií, která popisují, co organizace dělá a jak to dělá, lze dosáhnout výsledků, které organizace očekává. Šipky na obrázku 3 na straně 49 znázorňují dynamiku modelu a zdůrazňují, jak učení a inovace přispívají

⁵⁵ ŠULÁK, M. a E. VACÍK, *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-33-2, s. 57-58.

⁵⁶ GASPARÍK, J. a V. GASPARÍKOVÁ, *Improvement of quality management level in construction company by using EFQM model*. International Journal of Management and Innovation, 2013, 5(1), 46-60, s. 59. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1430305731?accountid=17116>.

⁵⁷ Tamtéž, s. 46.

ke zlepšení toho, co organizace dělá, což dále vede k lepším výsledkům. Definice každého kritéria vysvětluje jeho význam, subkritéria jsou potom popisem stavu „Excellence“, tedy stavu, který lze vidět v dobře fungujících organizacích.⁵⁸

Model Excellence vychází z 8 základních principů: Prvním je *princip orientace na výsledky*, který je založen na předpokladu, že excelentních výsledků může být dosaženo jen při trvalém uspokojování všech zainteresovaných stran. *Princip zaměření na zákazníka* říká, že trvalá hodnota pro zákazníka nesmí být opomíjena, stejně tak jeho potřeby. Další z principů, *princip vůdcovství a stálost účelu*, se zaměřuje na podmínku, podle které vůdci organizace musí být inspirativní a strategické cíle podniku musí vycházet z jeho vize. *Princip managementu prostřednictvím procesů a faktů* poukazuje na skutečnost, že organizace je vždy řízena procesy a fakty. *Princip rozvoje a zapojení lidí* říká, že k trvalému úspěchu organizace je třeba využít lidského potenciálu. Ten je nutné stále rozvíjet. Podle *principu neustálého učení se, inovace a zlepšování* je ke zvyšování výkonnosti nutné neustále vyhledávat nové výzvy a prostřednictvím inovací je překonávat. *Princip rozvoje partnerství* potom říká, že organizace musí všechna partnerství neustále rozvíjet a těžit z nich přidanou hodnotu. V neposlední řadě *princip sociální odpovědnosti* připomíná, že je nutné hledět nejen na legislativní požadavky, ale respektovat a naplňovat potřeby a očekávání všech zainteresovaných subjektů.⁵⁹

2.2.1 Kritéria modelu EFQM

EFQM model má devět hlavních kritérií, přičemž prvních pět se zaměřuje na předpoklady úspěšnosti firem (tedy jak se společnost může stát úspěšnou), další čtyři potom hodnotí firmu z hlediska výsledků, resp. cílů, kterých podnik chtěl dosáhnout (tedy jak úspěšná byla prozatím). V každém případě v první pětici hraje zásadní roli management společnosti, protože právě manažeři tvoří strategii, plány, cíle, zajišťují a alokují finanční, materiální i lidské zdroje. Výsledky jsou potom hodnoceny vzhledem k zákazníkovi, tomu je v EFQM modelu také přikládána největší váha. Hodnocena je ale také spokojenost za-

⁵⁸ *Model Criteria* [online]. [vid. 2014-02-08]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria>.

⁵⁹ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0, s. 13.

městnanců a vztah firmy s okolím. Díky všem těmto aspektům lze proto mluvit o komplexní analýze, kterou je možné využít k posouzení komplexního postavení podniku. Vize, strategie i oblasti pro zlepšování závisí na vrcholovém managementu, stejně tak posloupnost řešení strategických plánů. Model má pomoci odhalit slabé stránky a naopak identifikovat a efektivně využít ty silné.

Logika EFQM modelu je tedy poměrně jednoduchá. Vynikajících výsledků může organizace dosáhnout při maximální spokojenosti zákazníků, zaměstnanců a respektování okolí. To je podmíněno zvládnutým řízením procesů, což vyžaduje dobře definovanou a rozvíjenou politiku, strategii, propracovaný systém řízení všech zdrojů. To je umožněno adekvátní kulturou a přístupy vedení.⁶⁰ Náročnost EFQM modelu vyplývá především z řady systémových měření, která je nutné provádět v rámci jednotlivých kritérií. Jsou to např. měření spokojenosti zákazníků, sebehodnocení a mnohá další.⁶¹

*„Součástí modelu je též jednoduchá metodika, určující, jak má organizace postupovat na cestě k úspěšnosti, označovaná jako RADAR. Společnost má určit svoje výsledky [Results] (ve významu určení cílového stavu), dále zvolit vhodné přístupy [Approach] pro dosažení výsledků a takto určené přístupy rozvíjet [Deployment], dále má hodnotit [Assessment] a přezkoumávat [Review] fakticky dosažené výsledky.“*⁶² Metodika RADAR slouží ke kvantitativnímu vyhodnocení naplnění požadavků EFQM modelu.⁶³

Všechny z výše zmíněných 9 kritérií se dále skládají z dílčích kategorií, tzv. subkritérií, které jsou dále doplněny o tzv. typické oblasti, na které by měla být upřena pozornost. U všech subkritérií je očekávána odezva ze strany managementu společnosti.

Schéma uspořádání EFQM modelu je uvedeno na obrázku 3 na straně 49. K hodnocení v EFQM modelu se dále používají dvě základní metody, sebehodnocení předpokladů

⁶⁰ NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 1.vydání, Praha, Management Press, 2001. ISBN 80-7261-054-6, s. 41.

⁶¹ Tamtéž s. 58.

⁶² ŠULÁK, M. a E. VACÍK, *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-33-2, s. 58.

⁶³ NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 1.vydání, Praha, Management Press, 2001. ISBN 80-7261-054-6.

a výsledků uvnitř firmy či tzv. benchmarking, tj. srovnání vlastních výsledků s okolím. Charakteristika jednotlivých kritérií je následující:

1. Vůdcovství

Kritérium vůdcovství je zaměřeno na koncepční úlohu vedení společnosti, přičemž je na ni nahlíženo ze dvou pohledů. Jednak jsou to managementem jasně definované záměry budoucího rozvoje zahrnující poslání, vizi, politiku, etický kodex a další, dále potom utváření chování zaměstnanců v souladu se zájmy a definovanými záměry společnosti. Dílčí subkritéria mají posoudit:

- zda se vedoucí pracovníci podílí na rozvoji společnosti,
- jak vedení podporuje inovační procesy a spoluúčast zaměstnanců, dokáže identifikovat a provést potřebné změny,
- jak manažeři spolupracují se zákazníky, obchodními partnery či externími organizacemi,
- zda vedení identifikuje a ocení přínos zaměstnanců.

2. Politika a strategie

Předmětem druhého kritéria, Politiky a strategie, je zhodnotit, jak podnik implementuje svou strategii a politiku do plánů a samotné činnosti. Dílčí subkritéria zde posuzují:

- zda politika a strategie vychází ze správných informací, tedy potřeb všech stakeholdres s ohledem na současnost i budoucnost,
- jak jsou politika a strategie dále rozvíjeny,
- jak jsou politika a strategie uváděny v rámci podniku a jaký mají dopad,
- zda jsou politika a strategie pravidelně přizpůsobovány a aktualizovány.

3. Personální řízení

Smyslem tohoto kritéria je spolupodílení lidského kapitálu na tvorbě hodnot a kultury podniku. Souvisí s důvěrou a možnostmi učit se, rozvíjet osobní schopnosti a pomocí komunikace tak zlepšovat celkové prostředí a kulturu podniku. Subkritéria se zaměřují na následující otázky:

- jak je lidský kapitál zlepšován a řízen,
- jak je udržován a dále rozvíjen potenciál zaměstnanců,

- zda se pracovníci ztotožňují s cíli a jejich přehodnocováním,
- jak jsou zaměstnanci zapojeni do procesů organizace,
- zda existuje efektivní dialog zaměstnanců a společnosti,
- zda firma dostatečně pečuje o své pracovníky.

4. Zdroje a partnerství

Předmětem tohoto kritéria je posoudit, zda a do jaké míry dokáže podnik efektivně řídit zdroje. Subkritéria se zde zaměřují na otázky, jak jsou řízeny:

- finanční zdroje,
- informační zdroje,
- vztahy s dodavateli, dodávky materiálu,
- aktiva společnosti,
- technologie a intelektuální schopnosti.

5. Procesy

Je důležité, aby všechny činnosti podniku byly systematicky řízeny, přičemž k jejich zdokonalení je nutná aktivní účast všech pracovníků. Kontrola těchto procesů je naopak důležitá pro vedoucí pracovníky. Účelem tohoto kritéria je tedy schopnost identifikovat, řídit a zlepšovat tyto procesy se zaměřením na to, čeho společnost chtěla či měla dosáhnout, a čeho skutečně dosáhla. Subkritéria hodnotí:

- stupeň identifikace klíčových procesů vzhledem k úspěchu v podnikání,
- zda jsou procesy v organizaci systematicky řízeny,
- jak jsou procesy přehodnocovány,
- jak jsou prostřednictvím inovací procesy zlepšovány,
- jak jsou v organizaci řízeny procesy pro výrobu či služby.

Je sledována nejen úroveň kritérií, ale také jejich srovnání s konkurencí, top firmou oboru apod.

6. Spokojenost zaměstnanců

Toto kritérium znázorňuje výkonnost podniku ve vztahu k uspokojování potřeb zaměstnanců, případně jejich očekávání. Dochází opět ke srovnání s konkurencí či nejlepší firmou odvětví, může to souviset také s měřením výkonnosti zaměstnanců. Subkritéria jsou:

- jak je organizace vnímána svými zaměstnanci s ohledem na spokojenost a motivaci,
- měření výkonnosti zaměstnanců.

Pozornost je přitom věnována všem aspektům, které mohou ovlivnit vnímání společnosti jako uznání, nemocnost a úrazovost, četnost a charakter stížností, fluktuace zaměstnanců, zaměstnanecké výhody a benefity, komunikace, rychlost a způsob reakce vedení firmy při řešení problémů i styku se zaměstnanci obecně apod.

7. Spokojenost zákazníků

Při posuzování a analyzování spokojenosti zákazníka úzce související s jeho věrností je nutné zaměřit se na jeho vnímání a dokázat odhadnout případnou jeho změnu, vyvíjet a zlepšovat tyto vztahy. Předmětem subkritérií je:

- jak je společnost vnímána zákazníky a okolím,
- měření formou různých ukazatelů, týkající se spokojenosti zákazníků.

Důkazem vztahů společnosti se zákazníky mohou být různá ocenění, reference, konkurenceschopnost, množství a způsob řešení konfliktů či stížností, trvání zákaznických vztahů.

8. Vliv na společnost

Předmětem tohoto kritéria je hodnocení veřejné odpovědnosti firmy. Společnost je posuzována v kontextu zájmů místních, národních i mezinárodních. Souvisí s koexistencí podniku se současnými hodnotami kvalitního životního stylu, životního prostředí. Zahrnuje také vztahy s lidmi kontrolující podnikání společnosti. Subkritéria se zaměřují na uspokojování potřeb a očekávání společnosti pomocí srovnání s konkurenty a nejlepší firmou daného odvětví. Hodnotí:

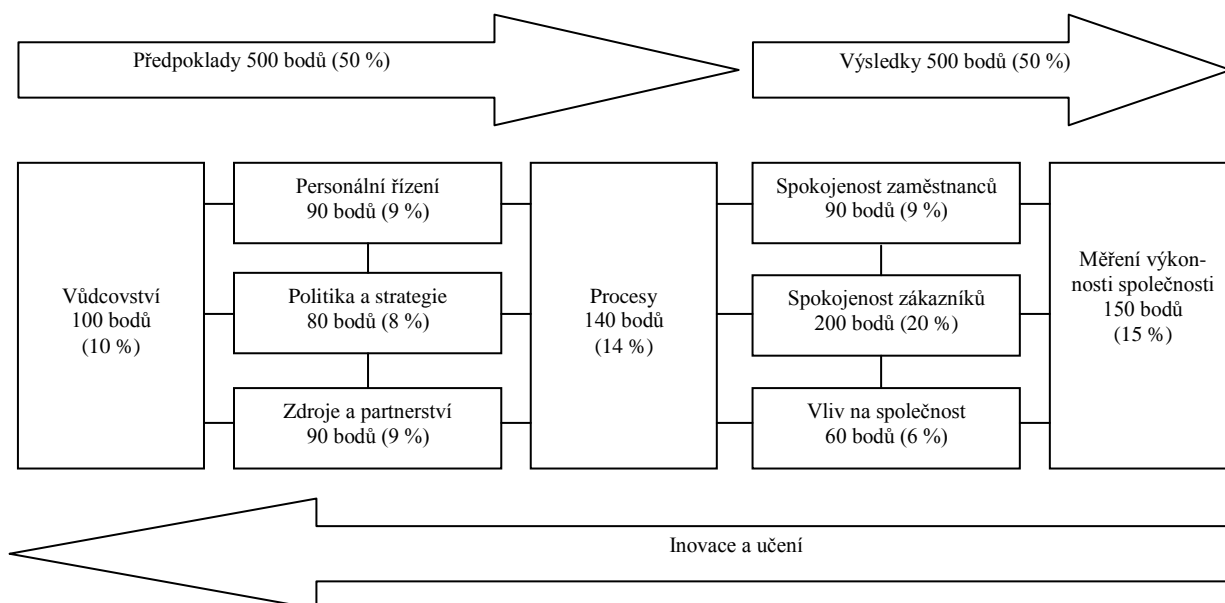
- jak je organizace vnímána okolím,
- ukazatele vyjadřující dopad existence společnosti na externí subjekty,

- názory okolí na podnik, vztahy s orgány státní správy, implementaci společenských zájmů do činnosti podniku.

9. Měření výkonnosti podniku

Předmětem tohoto kritéria je posoudit, jakých výsledků společnost dosáhla vzhledem k plánům a očekáváním stakeholders. Výkonnost je potom prokazována jako výsledky, trendy, srovnání cílů s konkurenty či odvětvím, a může být vztažena na různé parametry např. tržní podíl, poruchovost, produktivita, míra inovace atd. Subkritéria jsou:

- finanční měření výkonnosti podniku,
- dodatečné měření podnikové výkonnosti.



Obr. 3: EFQM Model Excellence

Zdroj: Vlastní zpracování na základě ŠULÁK, M. a E. VACÍK, *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-33-2, s. 62.

Samotné vyhodnocení podniku v rámci EFQM modelu se provádí na základě výše popsaného schématu. Každému kritériu (z devíti hlavních) je přidělena váha významu a bodové hodnoty vyjadřující úspěšnost a míru aplikace ve firmě. Celkový součet bodů přidělený jednotlivým kritériím představuje celkové hodnocení, určující pozici vůči maximálnímu počtu bodu, tj. 1000. Jak uvádí Šulák a Vacík, dnes je za dobrý výsledek považován zisk

500 bodů z 1000. V takovém případě je podnik velmi dobře řízen. Evropské společnosti s nejlepším hodnocením dosahují hranice 800 bodů.⁶⁴

Průzkumy ukazují, že 60 % největších evropských společností používá EFQM model ke zlepšení a řízení své výkonnosti. Model EFQM spojuje základní koncepty managementu do dynamického modelu. Model zahrnuje devět zmíněných kritérií. Existují jisté aspekty, obecně typické pro firmy, které dosahují vynikajícího hodnocení v rámci Modelu EFQM (600 – 800 bodů), mj. například:

- lídři vědí, co chtějí a jak toho dosáhnout,
- v podniku existuje optimalizovaný hodnotový řetězec s fungující zpětnou vazbou,
- předpokládají se budoucí hodnotové řetězce, inovace v podniku jsou zřejmé,
- organizace i všechny zúčastněné strany (vzhledem k podniku) si umí odpovědět na následující otázky:
 - v čem spočívá naše „vášeň“,
 - co je naším klíčovým sledovaným ekonomickým výsledkem,
 - v čem můžeme/měli bychom být nejlepšími na světě,
- v podniku existuje synergie mezi všemi částmi organizace a procesy v nich,
- je kladen důraz na učení se uvnitř i vně organizace, sdílení výsledků a osvědčených postupů je samozřejmostí,
- výsledky ukazují příznivé srovnání s předními organizacemi odvětví – nejedná se o průměrnou organizaci,
- v podniku je znatelný pozitivní trend v úspěšném plnění cílů.⁶⁵

Model tedy vychází z obecných předpokladů, které by komplexně měly zajistit úspěšné fungování a prosperitu firmy. Pokud podnik chce usilovat o získání evropské ceny, popř. provést sebehodnocení, měl by se snažit o naplnění maximálního počtu zásad Excellence. Stav Excellence přitom představuje „*vynikající působení organizace v oblasti řízení i dosahovaných výsledků, vycházející ze souboru základních principů, který zahrnuje: orientaci na výsledky, zaměření na zákazníka, vůdcovství a stálost účelu, management pro-*

⁶⁴ ŠULÁK, M. a E. VACÍK, *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-33-2, s. 61.

⁶⁵ HAKES, CH., *The EFQM Excellence Model For Assessing Organizational Performance A Management Guide*. 1st ed. Van Haren Publishing, 2007. ISBN 978-90-8753-027-3.

střednictvím procesů a faktů, zapojení lidí, neustálé učení se, zlepšování a inovace, vzájemně prospěšné partnerství a sociální odpovědnost.”⁶⁶

Jak již bylo řečeno, předpokladem zavedení modelu EFQM je efektivně fungující systém managementu jakosti. Z nejrůznějších koncepcí dnes převažují zejména koncepce ISO a koncepce Total Quality Management. ISO je založena na definování požadavků v souboru norem, který firma disponující certifikací musí dodržovat. TQM je považován za manažerskou filosofii a v praxi je realizován mj. právě podle EFQM Modelu Excellence.⁶⁷

Druhá kapitola této práce pojednávala o nefinančních aspektech měření podnikové výkonnosti. Stručně nastínila smysl nefinančních metod a podrobně rozebrala dva strategické modely řízení MBO a EFQM, čímž poskytla informační základnu pro naplnění dalších dílčích cílů práce. Přes existenci nedostatků lze obecně strategické modely považovat za komplexní a tedy dokonalejší, než klasické metody finančního hodnocení.

⁶⁶ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1.vydání, Praha, Management Press, 2001. ISBN 80-7261-054-6, s. 38.

⁶⁷ Tamtéž, s. 38.

3 Charakteristika vybraného podniku

Třetí kapitola je již praktickou částí této diplomové práce a obsahuje stručné představení vybrané společnosti, nástin její současné situace a výpočet vybraných základních ukazatelů finanční analýzy. Cílem je přiblížit konkrétní okolnosti vybraného podniku. Praktická část je zpracována v úzké návaznosti na vybraný podnik a ve spolupráci s konzultantkou z oddělení financí a účetnictví, jednatelem a dalšími zaměstnanci. V rámci této části je provedena finanční analýza. V zájmu zachování diskrétnosti zůstane skutečná identita společnosti utajena, proto firma, které se dále popsaná a analyzovaná situace týká, bude označována jako „Společnost.“

Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 2001 jako organizační složka zřizovatele - zahraniční právnické osoby, akciové společnosti. V České republice působí prostřednictvím několika poboček sídlících v Praze a dalších městech. Je rozdělena do několika divizí, každá z nich potom do departmentů. Zjednodušenou organizační strukturu znázorňuje obrázek 4 na straně 54. Hlavním předmětem podnikání Společnosti je zejména nákup a prodej zboží, dále zprostředkovatelské, organizační a administrativní služby či pojišťovací služby, částečně je Společnost navázána na automobilový průmysl. Ačkoli je zřizovatelem organizační složky společnost se sídlem v EU, je do jisté míry specifická tím, že mateřská společnost skupiny sídlí v Japonsku. Tato specifika se v některých oblastech projevují i v organizační složce v ČR. Celková korporace byla založena v roce 1948. Mateřská společnost české organizační složky potom existuje od roku 1968. Samotná česká organizační složka, tedy Společnost vznikla v již zmíněném roce 2001 s 200 zaměstnanci. Společnost pečlivě a aktivně sleduje dopad všech svých činností na životní prostředí, splňuje a průběžně monitoruje splnění předpokladů certifikace ISO14001. ISO 14001:2004 zajišťuje dopady aktivit Společnosti na životní prostředí, důsledně hlídá dodržování environmentální politiky v kontextu cílů společnosti. Podporuje ochranu životního prostředí a udržitelný rozvoj. Společnost dále disponuje certifikací ISO 9001. ISO 9001:2000 dokládá, že se firma snaží rozpoznat a zohlednit požadavky a potřeby zákazníků a promítnout vše do smluvních vztahů. Vždy je kladen důraz na vyhledání a případně odstranění příčin problému a na zavádění preventivních opatření. Na straně dodavatelů jsou uplatňovány požadavky na odbornost. Zaměstnanci odpovídají charakteru vykonáva-

ných činností. Společnost sleduje vývoj nových technologií v souladu s potřebami společnosti, rovněž dbá o udržení a zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

Od roku 2004 Společnost přešla na hospodářský rok končící 31. březnem. Během roku končícího 31. 3. 2013 Společnost dále rozšiřovala své podnikatelské aktivity. Opět byl oproti minulému období mírně navýšen počet zaměstnanců, konečný počet k 31. 3. 2013 byl 179 zaměstnanců. V roce 2011/2012 byla schválena přeshraniční fúze Společnosti s Firmou XY. Firma byla zrušena bez likvidace a veškeré její obchodní aktivity převzala Společnost jako její nástupnická společnost.

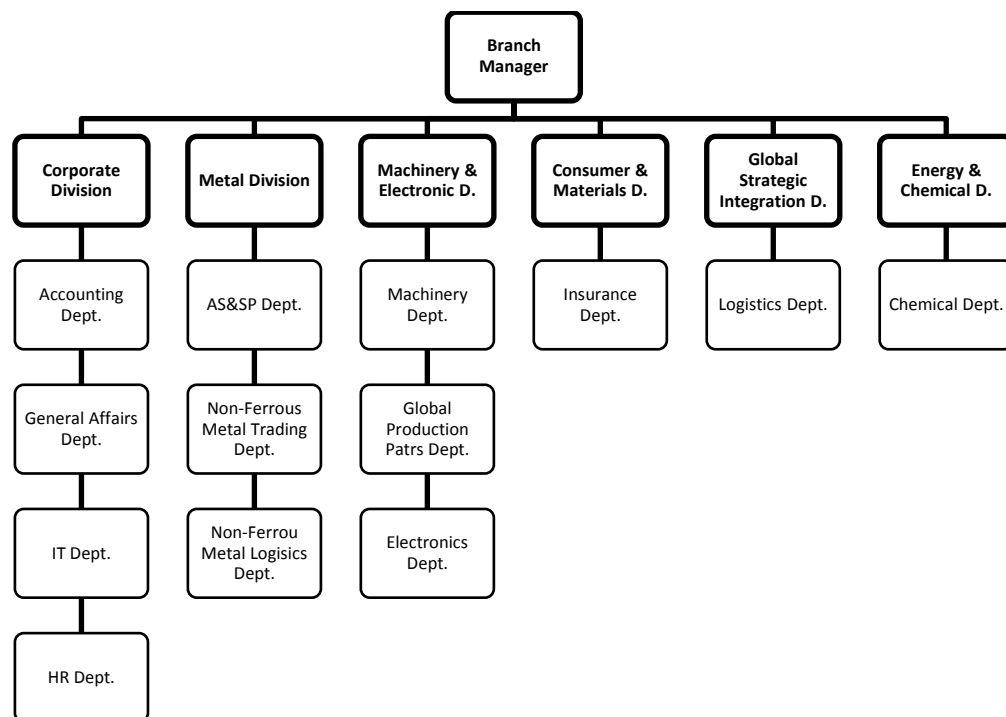
Nejen z důvodu fúze jsou v rámci této práce použita a zpracována data za fiskální rok končící 31. 3. 2010 a stejného období let 2011, 2012 a 2013, pro porovnání stavu před a po fúzi a porovnání v čase. Přesto, že je již k dispozici o jedno období aktuálnější účetní závěrka, lze považovat použité podklady a jejich aktuálnost, vzhledem k datu odevzdání diplomové práce, za relevantní pro účely této práce.

Pro řízení rizik jsou ve Společnosti používány standardní nástroje, její priority dle výroční zprávy jsou: *„Dlouhodobé zaměření na zákazníky, vysoká úroveň kvality dodávaných služeb, splnění všech legislativních náležitostí souvisejících s jednotlivými transakcemi, maximální bezpečnost provozních operací, průběžné sledování a zlepšování systémů a procesů a zvyšování úrovně a rozvoj zaměstnanců.“*⁶⁸

Cenové riziko je eliminováno prostřednictvím cenových doložek a dodatků k jednotlivým smlouvám reagujících na situaci na trhu. Úvěrová a likvidní rizika Společnost ošetřuje pomocí cash poolingu v rámci ostatních poboček organizační složky, dále pomocí smluv lokální úrovně. Společnost používá vlastní systém sledování stavu skladových zásob. Veškerá její činnost je vedena v souladu s právními, mzdovými a dalšími předpisy.⁶⁹

⁶⁸ Výroční zpráva Společnosti

⁶⁹ Tamtéž



Obr. 4: Organizační struktura Společnosti

Zdroj: vlastní zpracování na základě Interních materiálů Společnosti

Český překlad organizační struktury: Ředitel pobočky; Podnikový úsek - Účetní oddělení, Oddělení všeobecné podpory, Oddělení výpočetní technologie, Personální oddělení; Úsek kovů - Oddělení oceli, Oddělení obchodu s barevnými kovy, Oddělení logistiky barevných kovů; Úsek strojů a zařízení - Oddělení strojů a zařízení, Oddělení globální produkce, Oddělení elektroniky; Spotřebitelský úsek a úsek materiálu - Oddělení pojištění; Úsek světové integrace - Logistické oddělení; Úsek energie a chemikálií - Oddělení chemikálií

Popis podstatných účetních pravidel a postupů

Účetní závěrka Společnosti je sestavována vždy k 31. březnu v roce a má podávat věrný a poctivý obraz její finanční pozice a hospodaření za fiskální rok, to vše v souladu s platnými účetními předpisy České republiky. Jak je uvedeno ve výroční zprávě, nesmí obsahovat zásadní nesprávnosti způsobené chybou či podvodem, za což zodpovídá statutární orgán Společnosti. Je sestavována v historických cenách. Dle výroku auditora je účetní závěrka v souladu s výroční zprávou.

Dlouhodobý majetek, hmotný i nehmotný, je vykazován v pořizovacích cenách zahrnujících cenu pořízení a ostatní pořizovací náklady, přičemž za dlouhodobý majetek je pova-

žován majetek s dobou použitelnosti nad jeden rok a cenou pořízení nad 40 000 Kč, respektive 60 000 Kč. Je využíváno metody rovnoměrných odpisů, přičemž roční odpisové sazby se liší od sazeb daňových odpisů. Odpisový plán je vždy v průběhu používání majetku aktualizován vzhledem k očekávané době životnosti. Zásoby jsou oceňovány pořizovací cenou sníženou o opravnou položku, pro vyskladňování zásob je využívána metoda váženého průměru. Pohledávky jsou oceňovány nominální hodnotou sníženou o opravnou položku. Pro přepočet cizích měn, respektive zaúčtování transakcí v cizích měnách je používán čtvrtletní fixní devizový kurs České národní banky platný poslední pracovní den předchozího čtvrtletí. Všechny zůstatky v cizích měnách jsou přepočteny devizovým kursem ČNB zveřejněným k rozvahovému dni.⁷⁰

Pro účely této práce jsou používány základní účetní výkazy sestavované v rámci účetní závěrky, zejména potom Rozvaha, Výkaz zisku a ztráty a Přehled o změnách vlastního kapitálu, které jsou obsažené ve výroční zprávě firmy. Jelikož je Společnost založena, a tedy i zapsána v obchodním rejstříku jako organizační složka, je založena bez základního kapitálu, přesto, že disponuje právní subjektivitou, hospodář samostatně a tedy i samostatně provádí účetní závěrku a podléhá auditu. Tato skutečnost ovlivnila především možnosti finanční analýzy, kde z důvodu absence základního kapitálu jsou vynechány výpočty ukazatelů rentability vyjma rentability tržeb a je značně ovlivněna vypovídací schopnost některých dalších ukazatelů, při jejichž výpočtu se používá vlastní kapitál, jehož je základní kapitál součástí. Dále jsou také vynechány tzv. moderní finanční metody hodnocení výkonnosti, např. EVA, MVA. Dalším aspektem je přeúčtování kladného zisku z minulých hospodářských let do závazků k řídící osobě.

Společnost i v následujícím období předpokládá pokračující rozvoj. Chce se podílet na projektech dalších japonských společností působících na českém i zahraničním trhu, zvýšit spolupráci s hlavními obchodními partnery, přičemž předpokládá nárůst tržeb.⁷¹

⁷⁰ Výroční zpráva Společnosti

⁷¹ Tamtéž

3.1 Finanční analýza

Finanční analýza se ve Společnosti provádí v jednotlivých odděleních většinou na měsíční bázi formou kontroly ziskovosti, pohledávek, skladů apod. Provádí se srovnávání s rozpočtem, vypracovávají se reporty k vysvětlování rozdílů. V této kapitole budou provedeny výpočty vybraných základních ukazatelů rozdílových a podílových, jejich stručné zhodnocení a horizontální a vertikální analýza včetně interpretace. Dále uvedené výsledky finanční analýzy vychází z účetních výkazů Společnosti, obsažených ve výroční zprávě za roky 2010 až 2013. Veškeré použité účetní výkazy jsou uvedeny v přílohách práce. Jedním z nejjednodušších údajů, které lze v rámci hodnocení podniku sledovat, je počet zaměstnanců, resp. jeho vývoj. Ten je za období let 2010 až 2013 vyjádřen v tabulce 2.

Tab. 2: Průměrný přepočtený počet zaměstnanců během roku

Rok	2010	2011	2012	2013
Počet zaměstnanců	111	113	144	148

Zdroj: vlastní zpracování na základě Výroční zprávy Společnosti

Na základě průběžného pozvolného růstu počtu zaměstnanců lze odhadnout, že Společnost prosperuje a neustále rozšiřuje své aktivity, což jednoznačně značí pozitivní trend. Pro další základní zhodnocení lze použít data z rozvahy a zohlednit majetkovou strukturu podniku, popř. vytvořit horizontální a vertikální analýzu. Vše obsahuje tabulka 3, pro její přehlednost jsou údaje zaokrouhlovány.

Tab. 3: Majetková struktura (v tisících Kč) a její horizontální a vertikální analýza (v %)

Položka/rok	2010	(%)	2011	(%)	2012	(%)	2013	(%)
AKTIVA	1 818 848	100	1 937 350	100	2 114 598	100	2 051 376	100
Dlouhodobý majetek	163 746	9	165 706	9	324 438	15	309 937	15
DNM	798	0,04	782	0,04	845	0,04	418	0,02
DHM	162 948	9	164 924	9	323 593	15	309 519	15
DFM	0	0	0	0	0	0	0	0

Oběžná aktiva	1 652 115	91	1 768 810	91	1 776 031	84	1 709 657	83
Zásoby	573 343	32	663 167	34	744 468	35	518 496	25
Dlouhodobé pohledávky	1 968	0,1	2 167	0,1	0	0	4 911	0,2
Krátkodobé pohledávky	872 294	48	905 871	47	1 020 712	48	966 215	47
Kr. fin. majetek	204 510	11	197 605	10	10 851	0,5	220 035	11
Časové rozlišení aktiv	2 987	0,16	2 834	0,15	14 129	0,66	31 782	1,5

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů Společnosti

Na základě jednotlivých výší celkového majetku Společnosti lze konstatovat postupný mírný nárůst. Celkový objem majetku k datu účetní závěrky roku 2012 dosáhl 2 114 mil. Kč. Nárůst oproti stavu k 31. 3. 2011 byl způsoben zejména nárůstem fixního majetku z důvodu fúze Společnosti s Firmou XY. K převzetí jejích obchodních aktivit došlo v průběhu roku 2011/2012. V roce 2013 došlo naopak k poklesu objemu celkového majetku na 2 051 mil. Kč. Vzhledem ke struktuře majetku byl navýšen zejména majetek dlouhodobý. Podstatnou položkou jsou oběžná aktiva, zásoby a pohledávky. Analogicky lze zpracovat finanční strukturu, kterou znázorňuje tabulka 4, údaje jsou opět pro přehlednost zaokrouhlovány.

Tab. 4: Finanční struktura (v tisících Kč) a její horizontální a vertikální analýza (v %)

	2010	(%)	2011	(%)	2012	(%)	2013	(%)
PASIVA	1 818 848	100	1 937 350	100	2 114 598	100	2 051 376	100
Vlastní kapitál	92 152	5	92 249	5	114 755	5	103 989	5
Základní kapitál	0	0	0	0	0	0	0	0
Kap. fondy	0	0	6 799	0,4	28 865	1,4	-1 971	x
VH úč. obd.	92 152	5	85 450	4	85 890	4	105 960	5

Cizí zdroje	1 726 548	95	1 844 949	95	1 998 166	94	1 947 169	95
Rezervy	12 081	0,66	4 669	0,24	5 788	0,27	8 236	0,40
Dlouhodobé závazky	x	x	x	x	922	0,04	0	0
Krátkodobé závazky	1 664 632	91	1 774 805	92	1 763 149	83	1 938 931	95
Bankovní úvěry	49 835	3	65 475	3	228 307	11	2	
Časové rozlišení pasiv	148	0,008	152	0,008	1 677	0,08	218	0,01

Zdroj: vlastní zpracování na základě Interních materiálů Společnosti

Zde je nutné připomenout především dříve zmíněnou absenci základního kapitálu. Důležité je, že vyjma posledního roku absolutně roste vlastní kapitál. Tento pokles v posledním roce je pravděpodobně způsoben čerpáním kapitálových fondů. Podíl zastoupení vlastního a cizího kapitálu je vyvážený. Největší nárůst kapitálu je v době již zmíněné fúze. Viditelný je také velmi vysoký podíl cizích zdrojů, zejména potom krátkodobých závazků, což plyne z právní formy Společnosti a jejích závazků vůči mateřské společnosti. Výši krátkodobých závazků ovlivňuje také vztah doby obratu pohledávek a doby obratu závazků, více později.

Následuje vybraný rozdílový ukazatel finanční analýzy obsažený v tabulce 5, čistý pracovní kapitál. Záporné hodnoty svědčí o výrazném převyšování oběžných aktiv krátkodobými závazky, což je způsobeno obecně vysokými hodnotami krátkodobých závazků, dochází tak k porušení základního finančního pravidla.

Tab. 5: Čistý pracovní kapitál

	2010	2011	2012	2013
ČPK	-62 352	-71 470	-215 425	-229 276

Zdroj: vlastní zpracování na základě Interních materiálů Společnosti

Další častou možností technické finanční analýzy jsou poměrové ukazatele. Následující tabulka 6 obsahuje výsledky vybraných poměrových ukazatelů čtyř analyzovaných let, jejichž interpretace následuje. Pozornost je věnována dvěma ukazatelům rentability, dále ukazatelům aktivity, zadluženosti a likvidity.

Tab. 6: Poměrové ukazatele finanční analýzy

Ukazatel	2010	2011	2012	2013	Jednotka	Interpretace
UKAZATELE RENTABILITY						
Rentabilita tržeb	1,63	1,39	1,31	1,62	%	
UKAZATELE AKTIVITY						
Obrat aktiv	2,86	3,17	3,11	3,19		kolikrát
Obrat dl. majetku	31,77	37,12	20,24	21,00		kolikrát
Doba obratu zásob	40,68	36,19	38,58	34,79	den	
Doba obratu pohledávek	56,02	52,16	52,86	307	den	
Doba obratu závazků	106,14	107,71	96,97	101	den	
UKAZATELE ZADLUŽENOSTI						
Celková zadluženost	95	95	95	95	%	
Míra zadluženosti	1 874	2 000	1 741	1 872	%	
Úrokové krytí	24,54	64,85	23,29	58,69		
UKAZATELE LIKVIDITY						
Běžná likvidita	0,96	0,96	0,89	0,88		
Pohotová likvidita	0,63	0,60	0,52	0,61		
Hotovostní likvidita	0,12	0,11	0,0054	0,11		

Zdroj: vlastní zpracování na základě Interních materiálů Společnosti

Interpretace výsledků

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou vypočítány pomocí čistého zisku za účetní období. Vypovídací schopnosti obvyklých ukazatelů rentability (zejména tedy rentabilita vlastního a celkového vloženého kapitálu) by zde byly velmi nízké, proto je vypočítána pouze rentabilita tržeb. Ukazatel rentability tržeb ukazuje, že Společnost je v letech 2010 až 2013 trvale zisková, i když zisková marže kolísá a není příliš vysoká. Tržby ve fiskálním roce končícím 2013 dosáhly 5 917 mil. Kč, což představuje oproti roku minulému pokles. Vzhledem k nepříznivému stavu podnikatelského prostředí nejen v ČR a negativním vlivům v automobilovém průmyslu lze tento pokles akceptovat. Hodnota ukazatele rentability tržeb přesto na přelomu těchto dvou let vzrostla. Čistý hospodářský výsledek Společnosti (po zdanění) dosahuje 106 mil. Kč. Podíl jednotlivých částí majetku je poměrně stabilní, některé výkyvy v roce 2012 lze rovněž přisoudit zmíněné fúzi.

Ukazatele aktivity

Vyjma mírného výkyvu v roce 2012 *dobu obratu zásob* alespoň mírně splňuje předpoklad klesajícího trendu. *Doba obratu pohledávek a doba obratu závazků* vyplývají z obchodních vztahů. Pozitivní je dosažení stavu, kdy doba obratu pohledávek je nižší než doba obratu závazků, tedy odběratelé platí dříve, než Společnost dodavatelům, Společnost tedy vlastně čerpá úvěr. Hodnoty jsou poměrně vysoké, nicméně je nutné brát v úvahu, že vychází ze stavových výkazů. V posledním roce je patrný velký výkyv doby obratu pohledávek, v jehož důsledku dochází k převýšení doby obratu závazků dobou obratu pohledávek. To může mít negativní vliv na efektivní hospodaření podniku a pravděpodobně je to jeden z důvodů vysokých krátkodobých závazků.

Ukazatele zadluženosti

Na první pohled je alarmující vysoká hodnota ukazatele *celkové zadluženosti*. Již z analýzy absolutních ukazatelů vyplynul vysoký podíl cizích zdrojů, zejména potom krátkodobých závazků, proto je hodnota ukazatele odpovídající situaci. Ukazatel *míry zadluženosti* je stěžejní především při žádosti o úvěr. Vyjadřuje míru ohrožení potenciálních věřitelů a důležitý je především jeho vývoj. Zde je vidět poměrně stabilní úroveň míry zadluženos-

ti, i když vysoký podíl krátkodobých zdrojů představuje vyšší riziko, než by představovaly zdroje dlouhodobé. Ukazatel *úrokového krytí* vyjadřuje schopnost splácet úroky. Poměrně vysoké hodnoty poukazují na skutečnost, že podnik vytvořil dostatečný zisk pro splácení úroků, zaplacení daní i uspokojení vlastníka čistým ziskem. Literatura obvykle uvádí doporučenou hodnotu vyšší než 5,⁷² což je v případě Společnosti vysoce převyšeno.

Ukazatele likvidity

Běžná likvidita by dle doporučovaných hodnot neměla být nižší než 1. Tuto podmínku Společnost nesplňuje. Hodnota je ovlivněna především vysokým podílem krátkodobých závazků, vyplývajících z právní formy, proto není nutné hned firmu hodnotit jako ne-likvidní. Jak je možné vidět v tabulce 6, *pohotovlá likvidita* dosahuje hodnot hluboko pod doporučovanou úroveň, zde je ovlivněna mimo faktory zmíněné u běžné likvidity také výší zásob. Stejně jako u ostatních typů likvidity i *hotovostní likvidita* neodpovídá literaturou doporučovaným hodnotám. Zásadní je zde zejména velký výkyv v roce 2012, který může souviset se zmiňovanou fúzí.

Výsledky základních ukazatelů finanční analýzy stojí často mimo literaturou doporučované hodnoty, některé ukazatele byly úplně vynechány, na první pohled by proto mohlo dojít k mylnému vyhodnocení, že takový podnik (Společnost) hospodaří naprosto neefektivně a stojí před zánikem. Vždy je nutné ovšem za výsledky nevidět pouze čísla, nicméně faktory, které tyto výsledky ovlivňují. Prvním důležitým faktorem přispívajícím k hodnotám na první pohled působícím varovně je obor podnikání Společnosti, dále výše zásob, pohotových finančních prostředků. Je zřejmé, že jsou tyto hodnoty nesrovnatelné s výrobním podnikem. Dalším velmi důležitým aspektem zkreslujícím výsledky je právní forma Společnosti a již zmíněná s tím související práva a povinnosti, respektive pohledávky a závazky výrazně ovlivňující podobu účetních výkazů, potažmo výsledky finanční analýzy. V časové řadě naopak nedochází u většiny ukazatelů k výrazným výkyvům, což vzhledem k výši tržeb a zisku v jednotlivých letech může zlepšit pohled na situaci podniku.

Všechny tyto skutečnosti a především konkrétní výsledky finanční analýzy, resp. jejich vypovídací schopnost jsou jen důkazem nedostatečnosti posuzování pozice a výkonnosti

⁷² KNÁPKOVÁ, A, D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza, Komplexní průvodce s příklady*. 2. rozšířené vyd.. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8, s. 87.

firmy výhradně pomocí finančních ukazatelů. S přihlédnutím k nízké vypovídací schopnosti těchto ukazatelů se práce dále nevěnuje rozborům finančních výsledků (pyramidové rozklady, bankrotní a bonitní modely, EVA, MVA) a spíše se zaměřuje na mimoekonomické, nefinanční metody měření výkonnosti, které by mohly podat věrnější obraz o situaci Společnosti. Dochází k situaci, kdy finanční ukazatele selhávají a neposkytují uživatelům analýz potřebné informace, méně informované jedince by výsledky mohly dokonce vést k mylným rozhodnutím na základě neúplných informací. Proto je obecně a zejména potom v určitých oborech vhodné využít dalších nefinančních metod hodnocení výkonnosti, které poskytnou věrohodnější a především komplexnější obrázek skutečnosti ve vztahu ke konkrétnímu podniku.

Tato kapitola blíže představila dále analyzovaný podnik a pomocí základních ukazatelů technické finanční analýzy přiblížila jeho současnou situaci, čímž byl naplněn jeden z dílčích cílů práce. Výsledky vybraných ukazatelů, často stojící mimo literaturou doporučované hodnoty jen potvrzují potřebu implementace dalších nefinančních způsobů hodnocení podniku ke komplexnímu posouzení. Následující kapitola se proto zaměřuje na další faktory ovlivňující situaci Společnosti.

4 Vize, strategie, cíle

Kapitola Vize, strategie a cíle se zaměřuje na oblast řízení Společnosti a představuje základní přístupy managementu, resp. podnikovou vizi, strategii a přístup k cílům. Další část se věnuje dvěma vybraným modelům strategického řízení, kdy první, MBO, je ve Společnosti implementován, druhý, EFQM Model Excellence, bude využit k vytvoření návrhu jeho zavedení a souboru doporučení pro podnik. Oba modely úzce souvisí se strategickým řízením podniku, jsou úzce navázány na management všech úrovní a cíle podniku. Cílem kapitoly je vytvořit základ pro pozdější využití modelu EFQM.

Vize Společnosti vychází ze základní globální vize tzv. Global 2020 Vision TRY 1. Společnost se nesoustředí jen na samotný předmět podnikání, nicméně vychází z předpokladu, že jde o vytvoření nových hodnot, nezanedbatelná je také snaha o recyklaci a znovuvyužití odpadového materiálu. Fundamentální filosofie Společnosti je založena na snaze být korporací vytvářející hodnotu v koexistenci se společností, životním prostředím, světem, a tím přispět k vytvoření prosperující společnosti. Je to neměnná se idea, která by měla být uchována pro další generace. Vize společnosti je zaměřena především na dlouhodobé cíle do roku 2020 za předpokladu dodržení směru základní filosofie. Společnost chce být zodpovědná vůči společnosti a životnímu prostředí, chce neustále využívat své know-how k dalšímu rozvoji, neustále vytvářet novou přidanou hodnotu. Chce být společností vštěpující silný pocit důvěry a bezpečí svým zákazníkům. Každý člen korporace a tedy i Společnost by měl vytvářet nové hodnoty v harmonické koexistenci tří hodnot, které by měly být vyváženě realizovány v synergii 1 : 1 : 1, těmito základními hodnotami jsou „*Life and Community, Earth and Resources, Mobility,*“ tedy život a sounáležitost se společností, země a zdroje, mobilita. Na dalším stupni jsou dlouhodobé business plány revidující každý jeden fiskální rok v nadcházejících pěti letech, dále roční plány obsahující roční strategie, plány a konkrétní cíle, včetně čísel. Filosofii a vizi se snaží naplnit prostřednictvím managementu a všech zaměstnanců, přes cíle různých úrovní. Firma si zakládá na svém sloganu G-value, který vyjadřuje základní klíčové prvky firemní filosofie. Global – expanze

aktivit na světovou úroveň, *Glowing* – udržitelná zdravá morálka a vášeň pro věc, *Generating* – neustávající vytváření nových příležitostí.⁷³

Evropská vize potom přeneseně zní: být číslem jedna, tvůrcem hodnoty pro všechny zúčastněné strany, řízeným kompetentními a motivovanými lidmi. Samotná vize Společnosti, jako české organizační složky je potom „*BEST VALUE PROVIDER REACHED BY*

Creative thinking with

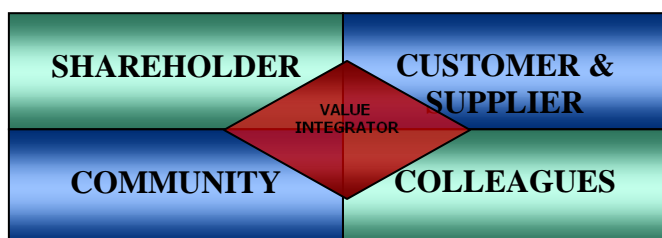
Zero barriers of our

Empowered people

Challenges us to satisfy the

Highest needs of all our stakeholders.“⁷⁴

V překladu tedy být nejlepším poskytovatelem hodnoty, s důrazem na kreativní myšlení bez bariér s kompetentními lidmi, vyzývat k ochraně nejvyšších potřeb všech zúčastněných stran. Společnost se snaží budovat dlouhodobé vztahy s obchodními partnery a všemi zúčastněnými stranami, což názorně vyjadřuje obrázek 5.



Obr. 5: Hodnoty, na kterých je založena vize Společnosti

Zdroj: Interní materiály společnosti

⁷³ Interní materiály Společnosti

⁷⁴ Tamtéž

4.1 Management by Objectives

Metoda MBO je ve společnosti dlouhodobě zavedena. Prakticky je implementována pomocí speciálního softwaru, prostřednictvím něhož všichni kmenoví zaměstnanci na hlavní pracovní poměr dvakrát ročně vyplní své cíle. V prvním kroku si jednotliví zaměstnanci zvolí vlastní cíle, kterých chtějí v následujícím období dosáhnout. Každé oddělení má dané základní oblasti, kterých by se měly dané cíle týkat. Obecně to jsou finanční výsledky, péče o zákazníky, procesy a systém a osobnostní rozvoj.

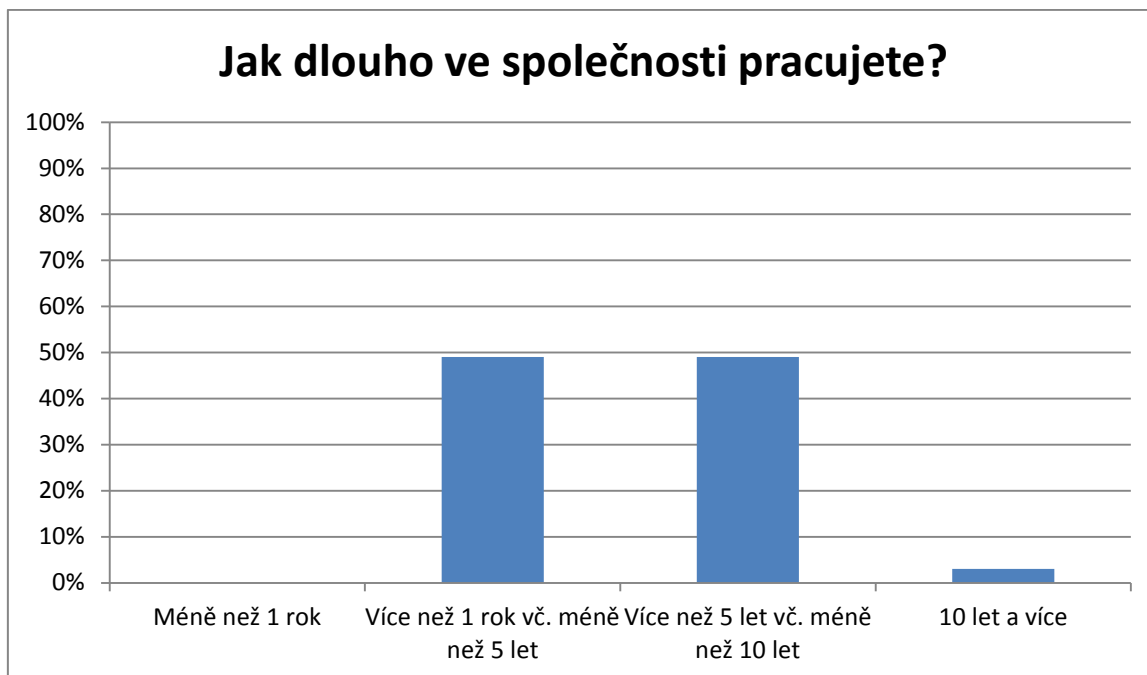
Sama Společnost poskytuje prostřednictvím nejrůznějších příruček svým zaměstnancům informace, které jim mají usnadnit postup při naplnění MBO. Jednak je mají provést technickými požadavky na software a pomoci jim se samotným vyplněním, především je ale navést ke správnému definování cílů ve vazbě na vizi společnosti. Jsou tak k dispozici např. i materiály, které zaměstnance upozorňují na pravidlo SMART a blíže jim ho vysvětlují. Společnost se tedy snaží sledovat pravidlo, které říká, že pouze pokud víme, kam jdeme, můžeme dosáhnout svého, což by se mohlo stát dobrým východiskem pro zavedení EFQM modelu. Přesto se zde dle mého názoru objevuje problém, že některé cíle jsou snadno specifikovatelné a ve své podstatě naplňují pravidlo SMART, jiné naopak lze správně definovat jen velmi obtížně. Někteří zaměstnanci se tak mohou dopouštět chyb hned v prvním kroku, často v závislosti na oddělení. To dokládají i níže uvedené výsledky provedeného dotazníkového šetření i vyjádření managementu Společnosti. Navržené cíle zaměstnanec následně pošle svému přímému nadřízenému, který je po přečtení schválí, popřípadě navrhne jejich úpravu. Tento proces by měl přitom probíhat postupně, tedy teprve když má nadřízený definované své cíle, může totéž chtít po podřízených. Občas zde ale dochází k problému, že podřízený nezná cíle svého nadřízeného, proto nedojde k dobrému naplnění smyslu MBO, neboť jednotlivé cíle na sebe ne vždy navazují. Spolu s cíli zaměstnanci do programu vyplní také váhu jednotlivých cílů vyjádřenou v procentech tak, aby celkově všechny cíle dosahovaly 100 %, a také složitost dosažení daného cíle. Po šesti měsících zaměstnanec znovu projde své cíle a doplní je komentářem včetně stadia, v jakém se splnění cíle momentálně nachází. Toto připravené shrnutí vytiskne k pohovoru se svým nadřízeným. Vše je prodiskutováno a je vytvořena zpětná vazba v kontextu jednotlivých cílů.

Po druhém půlroce je zaměstnancům e-mailem zaslán formulář obsahující předem definované otázky ke zhodnocení vlastní práce. Stejně zhodnocení provede nadřízený při druhém osobním pohovoru. Přípravný list půlročního hodnocení obsahuje základní kategorie, na jejichž základě pracovník vyplní, co chce prodiskutovat se svým manažerem. Ke každému bodu jsou navrženy závěry, dohoda a jednotlivé činnosti. Obecně jsou zde otázky týkající se pozitivní oblasti práce, oblasti pro zlepšení, týmové práce, náplně práce, kariérového plánu, vzdělávání, pracovních podmínek, aj.⁷⁵ *“Hlavním cílem hodnocení je diskuzí na různá témata: např. náplň práce, budoucnost (cíle členů týmu, ambice), pracovní podmínky, atd. Druhým cílem je společně s Vaším manažerem ohodnotit dosažení Vašich cílů.”* „Prostřednictvím otevřeného dialogu prodiskutovat náplň práce, spokojenost s prací, budoucnost ve firmě apod.“⁷⁶

Mezi pracovníky Společnosti bylo provedeno nereprezentativní výběrové šetření formou dotazníku na téma MBO a jeho vnímání zaměstnanci. Všichni zaměstnaní na hlavní pracovní poměr, kterých se týká hodnocení v rámci MBO, byli požádáni o vyplnění krátkého internetového formuláře, jeho obsah je uveden v Příloze A. Důvodem pro provedení šetření bylo stále častější objevování negativních názorů ve vztahu k MBO a související snaha zvýšit efektivitu celé procedury. Cílem dotazování bylo zjistit postoj zaměstnanců k MBO hodnocení a dále jeho závislost na počtu odpracovaných let, postavení ve Společnosti či vzdělání respondentů. Respondenty byly všichni zaměstnanci Společnosti, kterých se týká hodnocení v rámci MBO, z celkového jejich počtu 143 pracovníků bylo v termínu odesláno 37 odpovědí, což představuje návratnost 25,87 %. Z výsledků šetření vyplývá, že poměr mužů a žen je ve Společnosti velmi vyrovnaný, proto není třeba výsledky odlišovat. Nejvíce zastoupeným nejvyšším dosaženým vzděláním je vysokoškolské s titulem z navazujícího studia. Skladba vzdělání odpovídá skladbě pracovních náplní ve Společnosti. Prvním zajímavým výsledkem je počet odpracovaných let ve Společnosti. Jak je vidět na obrázku 6, 52 % respondentů pracuje ve Společnosti více než pět let, z toho 3 % dokonce více než deset let, což představuje poměrně vysoký podíl dlouholetých zaměstnanců.

⁷⁵ Interní materiály Společnosti

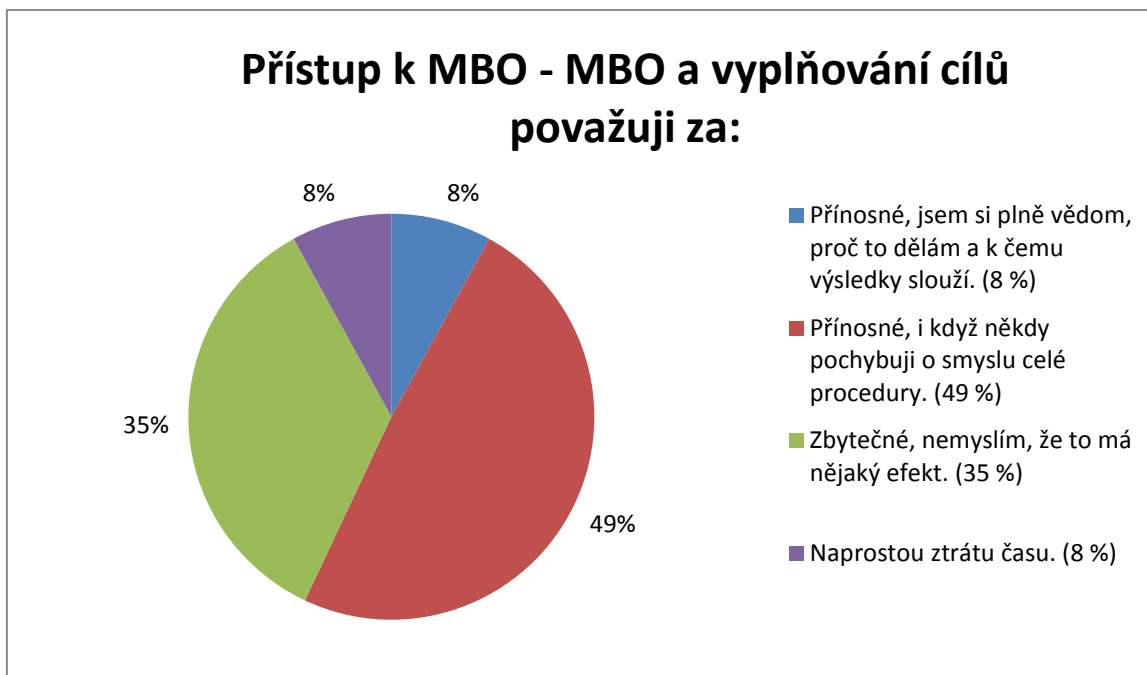
⁷⁶ Tamtéž



Obr. 6: Délka zaměstnání ve Společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

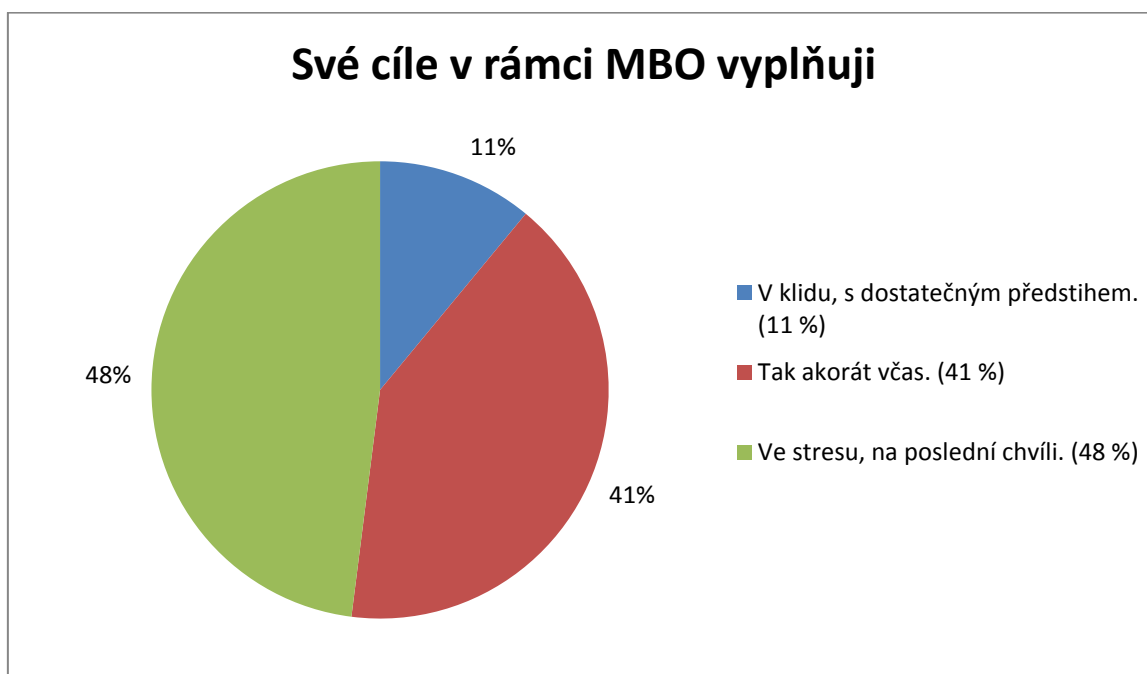
Z obrázku 7 vyplývá, že nejčastějším přístupem k MBO a vyplňování cílů je „MBO a vyplňování cílů považuji za: Přínosné, i když někdy pochybuji o smyslu celé procedury.“ Nicméně 43 % respondentů považuje hodnocení v rámci MBO za zbytečné či dokonce ztrátu času.



Obr. 7: Přístup zaměstnanců k MBO

Zdroj: Vlastní zpracování

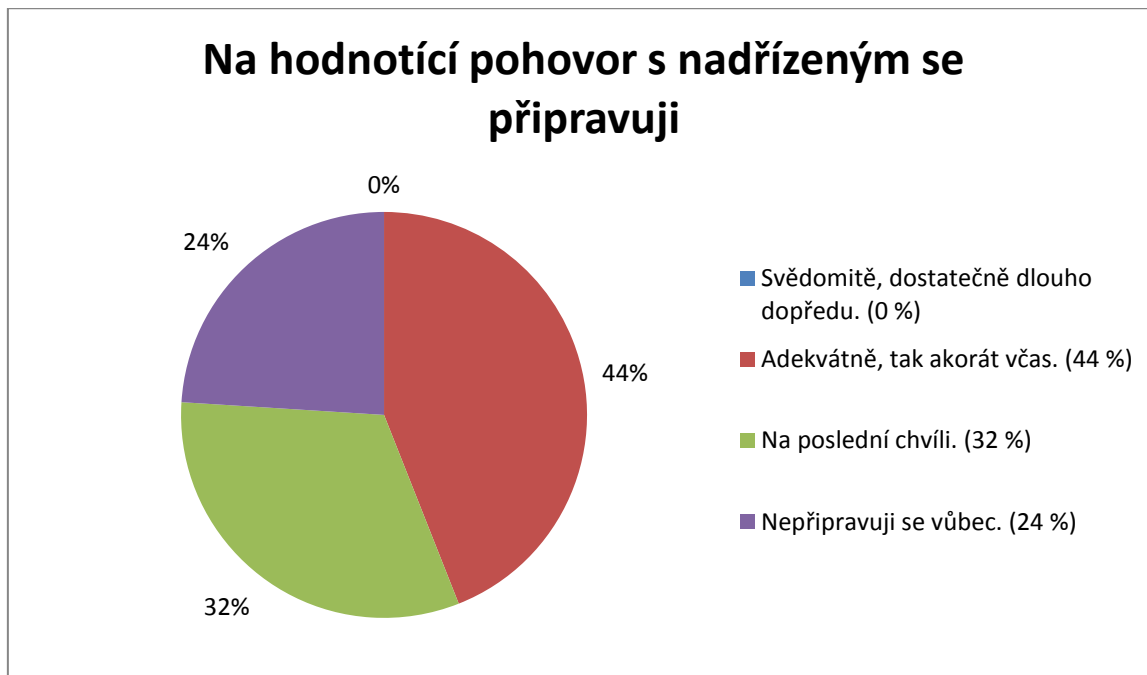
Velký podíl zaměstnanců (48 %) své cíle vyplňuje ve stresu, na poslední chvíli, což může do značné míry ovlivnit jejich kvalitní určení.



Obr. 8: Vyplňování cílů v rámci MBO

Zdroj: Vlastní zpracování

Oproti tomu 75 % pracovníků uvedlo, že se na hodnotící pohovor připravuje, i když 32 % tak akorát včas. Rozdíly mezi časem vyplňování cílů a přípravou na hodnotící pohovor mohou plynout z autority vůči nadřízenému, či z lepšího pochopení smyslu činnosti. Vše dokládají obrázky 8 a 9.

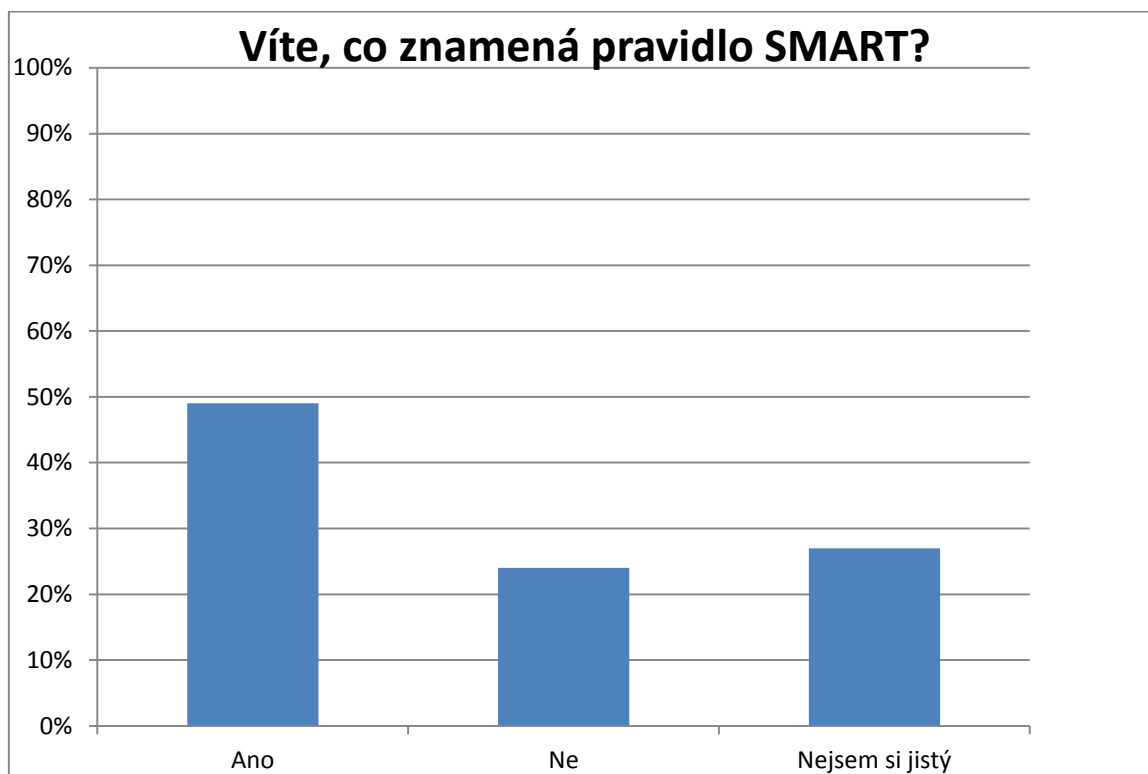


Obr. 9: Příprava na hodnotící pohovor s nadřízeným

Zdroj: Vlastní zpracování

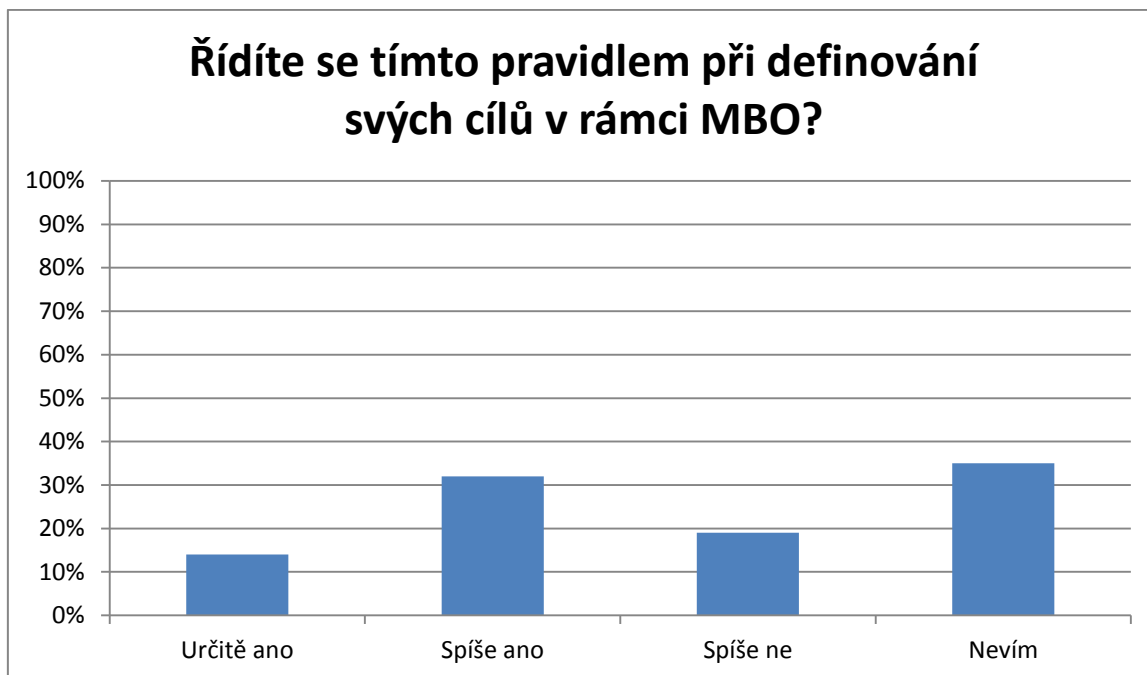
Na otázku „Kolik času Vám definování Vašich cílů v rámci MBO zabere?“ se objevila celá škála odpovědí od 30 minut do 40 hodin, přičemž odpověď s největší četností, tedy modus, byl 60 minut. Průměrný čas (aritmetický průměr času přípravy cílů v rámci MBO) potom podle výsledků odpovídá 4 hodinám přípravy. Přestože Společnost ve svých interních materiálech uvádí příručky k MBO, správnému definování cílů apod., v rámci nichž upozorňuje také na pravidlo SMART, vysvětluje ho a doporučuje jeho dodržování, jak dokládá obrázek 10, 51 % pracovníků neví, co toto pravidlo znamená nebo si není jisto. Obrázek 11 znázorňuje, jak lidé toto pravidlo při definování svých cílů využívají, přičemž odpověď „určitě ne“ neoznačil žádný respondent. Sám management Společnosti připouští, že hodnocení je spojením dat a tzv. měkkých kompetencí, které ve své podstatě nelze pomoci

pravidla SMART definovat, přesto lze ve většině oddělení najít cíle, které by se měly tímto pravidlem řídit, aby bylo umožněno jejich efektivní splnění.



Obr. 10: Znalost pravidla SMART

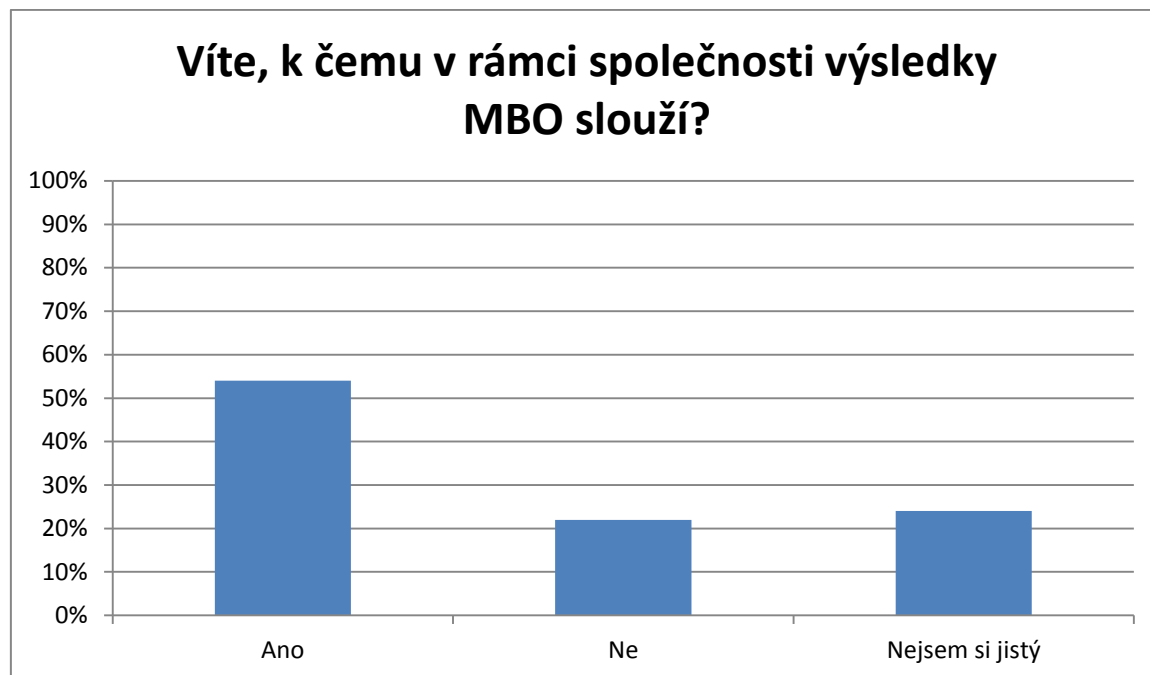
Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 11: Respektování pravidla SMART při definování cílů pro MBO

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je vidět na obrázku 12, dalším důležitým výsledkem je, že 46 % zaměstnanců neví, nebo si není jistá, k čemu výsledky MBO v rámci Společnosti slouží, což má jistě negativní vliv na jejich motivaci cíle definovat a plnit, přesto 54 % si je účelu MBO vědoma.



Obr. 12: Znalost účelu výsledků MBO

Zdroj: Vlastní zpracování

V další části je provedena analýza závislosti několika proměnných z uvedeného dotazníku. Protože se jedná o slovní proměnné, byla k analýze závislosti využita kontingenční tabulka, resp. testy nezávislosti kategoriálních znaků, přičemž data byla vyhodnocena prostřednictvím programu Statgraphics Centurion XVI. Nejprve byla zkoumána závislost mezi nejvyšším dosaženým vzděláním a přístupem k MBO. Testována byla nulová hypotéza o nezávislosti nejvyššího dosaženého vzdělání a přístupu k MBO. Podmínkou testu nezávislosti v kontingenční tabulce je dostatečná obsazenost políček této tabulky, z tohoto důvodu bylo sloučeno středoškolské všeobecné vzdělání se středoškolským odborným vzděláním a dva sobě blízké přístupy. Sloučené kategorie znázorňuje kontingenční tabulka 7. Podle výsledku P-value při testovacím kritériu G nebyla na hladině významnosti 5 % prokázána závislost těchto testovaných proměnných.

H_0 : nejvyšší dosažené vzdělání a přístup k MBO jsou nezávislé

H_1 : nejvyšší dosažené vzdělání a přístup k MBO jsou závislé

$\alpha = 0,05 \%$

P-value = 0,091106

$P\text{-value} > \alpha \rightarrow$ nezamítáme H_0 , nepřijímáme H_1 , nejvyšší dosažené vzdělání a přístup k MBO jsou tedy nezávislé veličiny. Výsledek svědčí o tom, že přístup zaměstnanců k hodnocení MBO se různí napříč Společnostmi, resp. napříč vzděláním zaměstnanců, znalost metody či jejich důvodů není ovlivněna školními znalostmi.

Následně byla pozornost zaměřena na analýzu závislosti mezi počtem odpracovaných let ve Společnosti a přístupem k MBO. Počet odpracovaných let je číselná, nicméně nezávislá proměnná, naproti tomu přístup k MBO je slovní závislá proměnná, proto je rovněž k testu nezávislosti použit test o nezávislosti v kontingenční tabulce. Vzhledem k podmínce testu byly opět sloučeny související kategorie, jak je vidět v tabulce 8. Počet odpracovaných let byl rozdělen pouze do dvou skupin, kde hraniční dobou se stalo pět let, přístup byl opět shrnut pouze na spíše pozitivní (MBO je považováno za přínosné) a spíše negativní (MBO je zbytečné).

H_0 : Přístup k MBO nezávisí na počtu odpracovaných let

H_1 : Přístup k MBO závisí na počtu odpracovaných let

$A = 0,05 \%$

$P\text{-value} = 0,286744$

$P\text{-value} > \alpha \rightarrow$ nezamítáme H_0 , nepřijímáme H_1

Nulová hypotéza o nezávislosti přístupu k MBO na počtu odpracovaných let ve Společnosti nebyla na hladině významnosti 5 % zamítnuta. Nezávislost obou proměnných ukazuje, že negativní přístup k MBO není problém pouze dlouholetých zaměstnanců, ale stejně tak těch, kteří pro Společnost pracují od jednoho do pěti let. Přesto je zde nebezpečí demotivace zejména u dlouholetých pracovníků.

Rovněž by bylo zajímavé zkoumat závislost postavení ve Společnosti (zda je pracovník v rámci MBO pouze hodnocen, nebo také sám provádí hodnocení podřízených) a přístupu k MBO.

H_0 : Přístup k MBO a postavení ve Společnosti jsou nezávislé

H_1 : Přístup k MBO a postavení ve Společnosti jsou závislé

Vzhledem k nízkému počtu respondentů, kteří sami provádí hodnocení v rámci MBO a podmínkám testu nezávislosti v kontingenční tabulce nelze tento test provést. Výsledek

by mohl více vypovědět o přenosu manažerských informací. Absolutní rozdělení četností zobrazují tabulky 9 a 10.

Tab. 7: Kontingenční tabulka (závislost vzdělání a přístupu k MBO)

Vzdělání /názor na MBO	Přínosné (abso- lutní četnosti)	Přínosné (hypo- tetické četnosti)	Zbytečné (abso- lutní četnosti)	Zbytečné (hypo- tetické četnosti)
Středoškolské vzdělání	6	8,5	9	6,5
Vysokoškolské vzdělání	15	12,5	7	9,5

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 8: Kontingenční tabulka (závislost počtu odpracovaných let a přístupu k MBO)

Počet odpraco- vaných let /názor na MBO	Přínosné (abso- lutní četnosti)	Přínosné (hypo- tetické četnosti)	Zbytečné (abso- lutní četnosti)	Zbytečné (hypo- tetické četnosti)
Méně než 5 let	8	9,6	9	7,4
Více než 5 let	13	11,4	7	8,6

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 9: Absolutní rozdělení četností (postavení v rámci MBO a přístup k MBO)

Postavení v rámci MBO/přístup k MBO	Přínosné	Přínosné s po- chybnostmi	Zbytečné	Ztráta času
Jsem jen hodno- cen	1	16	11	3
Sám hodnotím	2	2	2	0

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 10: Absolutní rozdělení četností (postavení v rámci MBO a znalost využití výsledků MBO)

Postavení v rámci MBO/znalost využití výsledků z MBO (Víte, k čemu výsledky slouží?)	ANO	NE	NEJSEM SI JISTÝ
Jsem jen hodnocen	17	7	7
Sám hodnotím	3	1	2

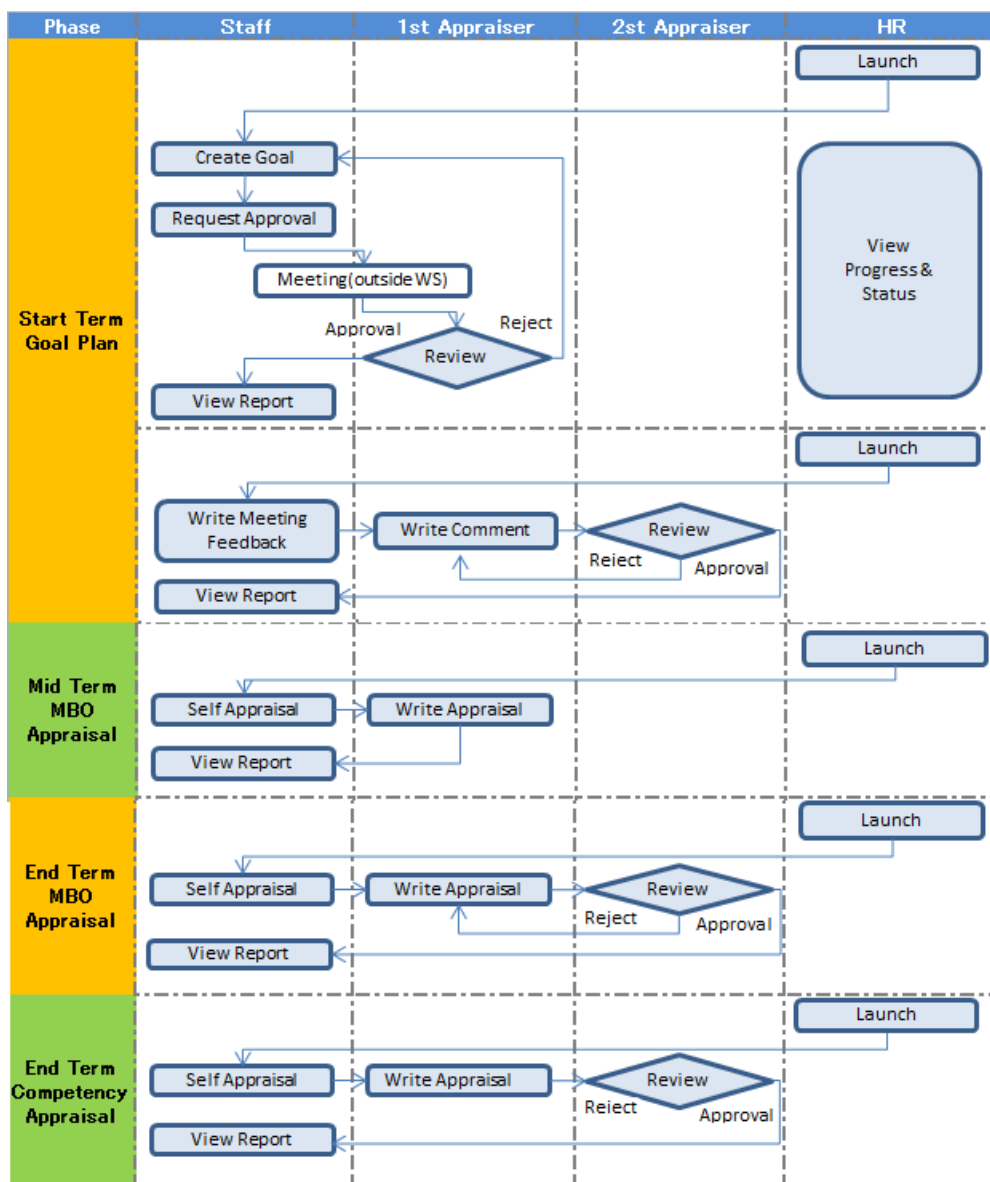
Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků dotazníku by bylo možné vyčíst řadu zajímavých údajů, vzhledem k rozsahu a cílům práce a motivům pro provedení dotazníku byla pozornost věnována pouze vybraným, výše uvedeným údajům. Dotazníkové šetření a jeho výsledky lze shrnout jako poměrně varovný signál. Převládá spíše negativní přístup k MBO, ne všichni zaměstnanci mu věnují dostatečnou pozornost. Podle průzkumu nejsou negativní názory pouze ojedinělým vyjádřením pracovníků, ale spíše rozšířeným názorem. Pozornost by proto měla být věnována efektivní komunikaci a motivaci dlouholetých zaměstnanců k osobnímu rozvoji a podílení se na úspěchu Společnosti.

Metoda MBO je ve společnosti využívána jako podklad pro samotné hodnotící pohovory. Bohužel z výsledků provedeného průzkumu vyplývá, že zaměstnanci je právě plnění úkolů spojených s aplikací MBO často vnímáno jako zatěžující, obtěžující. Vidí ho jako zbytečnou práci navíc, ztrátu času a vyplnění MBO provádí jako poslední v řadě. Tím se objevuje jeden z nedostatků. Metoda MBO je ve firmě využívána spíše ve smyslu „jak mám zlepšit sám sebe v rámci fungujícího systému“ než ve smyslu zlepšení celé organizace. Od určité pozice jsou výstupy MBO přikládány k návrhu na povýšení zaměstnance a mohou být podkladem při takovém rozhodování.

Obecně lze zhodnotit, že ne vždy je jednoduché dosáhnout naplnění pravidla SMART, což následně znehodnocuje cíl a znemožňuje jeho správné vyhodnocení a navázání na strategii či vizi. Přesto lze mluvit o zdokonalení řízení a projasnění organizační struktury díky hodnotícím pohovorům. MBO může pomoci k zjištění nedostatků ve Společnosti. Míra ztotožnění se s cíli se velmi liší u každého zaměstnance. Jako účinnou kontrolu lze MBO

brát zejména u těch zaměstnanců, kteří správně nadefinovali své cíle, nicméně samotné hodnotící pohovory možnost kontroly nabízejí. Dochází k hodnocení výsledků, identifikaci odchylek a jejich příčin. Kontrola může pomoci ke zdárnému dosažení cíle. Pohovory probíhající jako hodnocení v rámci MBO podporují disciplínu jednotlivců a mohou pomoci odhalit potřebu školení či motivaci jednotlivých pracovníků související s osobním růstem. Na druhou stranu MBO je někdy vnímána jako byrokratická zátěž, vyžaduje velkou administrativní podporu, množství hromadných e-mailů, příruček, podkladů, připomenutí, doporučení. Samotný software pro vyplnění cílů je rovněž nutné spravovat. Nelze opomenout ani obtíže při stanovení cílů. Nevýhodou může být zaměření na krátkodobé cíle do 1 roku. Zaměstnanec si zvolí takové cíle, o kterých ví, že je bude schopen během daného období splnit a dosáhnout tak kladného hodnocení. Chod celého hodnocení ve Společnosti znázorňuje obrázek 13.



Obr. 13: Proces MBO ve Společnosti

Zdroj: Interní materiály společnosti

4.2 EFQM

Pro další rozvoj strategického řízení je možné svým způsobem prohloubit již zavedenou metodu MBO a využít z ní získané zkušenosti pro zavedení EFQM modelu. Pro jeho zavedení ve Společnosti je nutné nejprve zpracovat jednotlivá kritéria modelu.

1. Vůdcovství

„Excelentní vůdcové rozvíjejí a podporují naplnění mise a vize. Rozvíjejí hodnoty a systémy nutné k trvalému úspěchu a implementují je díky jejich aktivitám a chování. I v době změn uchovávají stálost určení organizace. Pokud je to vyžadováno, takoví vůdcové jsou schopni změnit směřování organizace a inspirují ostatní k následování.“⁷⁷

Zamyslíme-li se nad kritériem vůdcovství, jeho smysl a subkritéria vedou k tomu, že je hodnocena mise, vize, popř. strategie podniku. Jak je popsáno výše, Společnost má jasně popsanou misi, vizi, politiku i filosofii podnikání, má propracovanou řadu interních materiálů včetně etického kodexu. Vedoucí pracovníci Společnosti se snaží aktivně podílet na vnitřních procesech a rozvoji společnosti. Zastávají heslo „bad news first“, tedy „špatné zprávy jako první“, čímž vyjadřují snahu vstřípit zaměstnancům důležitost řešení problémů. Sám top manager Společnosti říká, že o problémech je nutné mluvit, nemá smysl tvrdit, jak je vše bez problémů a dokonalé, neboť problémům se nelze nikdy zcela vyhnout, proto je lepší nefungující raději hlásit a včas řešit, což posléze umožňuje rozvoj firmy. Manažeři jsou si vědomi, že ne všichni zaměstnanci to respektují a ne vždy to tak funguje, přesto je ve Společnosti snaha je v takovém jednání podporovat.

Společnost se také snaží průběžně inovovat a podporovat spoluúčast zaměstnanců. Jsou využívány především dva nástroje zlepšování. Prvním jsou tzv. kroužky kvality, které umožňují co nejširší zapojení zaměstnanců, kteří napříč odděleními hledají nová řešení, zkoumají, co by mohlo být jinak a lépe. Vše je na dobrovolné bázi a dobré inovační návrhy jsou posléze implementovány. Druhým nástrojem jsou tzv. Kaizeny. Kaizen je japonský výraz pro neustálé zlepšování. Každý zaměstnanec může svobodně podat zlepšovací návrh ať už v oblasti administrativy, skladování či lehké výroby. Návrhy jsou evidovány, ty nejpřínosnější zavedeny. Motivaci k neustálému zlepšování firma pracovníkům poskytuje v podobě odměňování nejlepších. Aktivita je také reflektována do zvýšení platu či kariérního postupu.

Společnost se snaží aktivně spolupracovat s obchodními partnery. Jelikož se jedná o obchodní firmu, je důležité mít kvalitní vztahy jak se zákazníky, tak s dodavateli. Společnost

⁷⁷ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1.vydání, Praha, Management Press, 2001. ISBN 80-7261-054-6, s. 41.

si uvědomuje, že zákazník určuje úspěšnost či neúspěšnost podnikání a dodavatel zase musí být ochoten služby Společnosti využít a „neobejít“ tento článek. Společnost se proto snaží být inspirací i pro obchodní partnery a budovat s nimi kvalitní a dlouhodobé vztahy. Například pracovníci poukážou na problém, který se vyskytl na straně zákazníka, mohou i nabídnout řešení. Společnost je otevřena i opačnému postupu, dochází tak k oboustrannému zlepšování. Přínosy zaměstnanců jsou evidovány, pravidelně sledovány a odměňovány, resp. odráží se v možnostech ohodnocení či povýšení, jak bylo řečeno výše.

2. Politika a strategie

„Excelentní organizace uplatňují svou misi a vizi prostřednictvím rozvoje strategie orientované na zainteresované strany, která bere ohled na trhy a oblasti, v nichž organizace působí. Politiky, plány, cíle a procesy v organizaci jsou pak rozvíjeny a šířeny tak, aby umožnily naplňování této strategie.“⁷⁸

Společnost se snaží průběžně upravovat svou filosofii a strategii tak, aby odrážela aktuální potřeby i stav. Politika a strategie jsou tedy neustále rozvíjeny, např. před asi sedmi lety bylo záměrem Společnosti dosažení rovnováhy mezi automotive a neautomotive obory. V roce 2012 byla strategie změněna na dříve zmíněný princip TRY1, přičemž v rámci každého ze tří v ní obsažených pilířů jsou definovány určité principy. Podle nich je důležité projevit obchodního ducha a nikdy se nevzdávat. Důraz je také kladen na řešení týmů, nikoli jednotlivců. Rovněž se společnost snaží vše přizpůsobovat podle skutečného stavu, nejen „od stolu“. Politika a strategie jsou aktualizovány v rámci podnikových plánů, prezentací, annual reportů či firemního časopisu a Společnost má zájem na tom, aby měly dopad na pracovníky všech úrovní. Snaží se přizpůsobovat aktuálním podmínkám.

3. Personální řízení

„Excelentní organizace řídí, rozvíjejí a uvolňují celkový potenciál svých zaměstnanců na úrovni jednotlivců, týmů i celé organizace. Podporují spravedlnost i rovnost a své zaměstnance zapojují a delegují na ně pravomoci. Pečují o zaměstnance, komunikují s nimi a

⁷⁸ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1.vydání, Praha, Management Press, 2001. ISBN 80-7261-054-6, s. 43.

odměňují je způsobem, který zaměstnance motivuje, a také přijímají závazky k tomu, aby znalosti a dovednosti zaměstnanců byly využívány ve prospěch organizace.“⁷⁹

Lidský kapitál považuje Společnost za velmi důležitý a věnuje mu nemalou pozornost. Jeho řízení probíhá prostřednictvím cílů MBO v pěti oblastech a tzv. korporátních kompetencí, které jsou stanovovány vždy vzhledem ke konkrétní pozici zaměstnance. Potenciál pracovníků Společnost neustále sleduje a snaží se ho nejen udržovat, ale také rozvíjet, a to napříč organizační strukturou. Využívá k tomu jednak výsledky hodnocení, výsledky Training needs analýzy, která zjišťuje, jaká školení je třeba zařadit a o jaká je mezi pracovníky zájem, a je pravidelně zapracována do plánu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců za každý fiskální rok. Každému zaměstnanci je dále vedena vzdělávací karta a je využíván Talent mapping, který rovněž přispívá k dlouhodobému rozvoji zaměstnanců všech úrovní. Management společnosti vychází z předpokladu, že pracovníci se ztotožňují s cíli organizace i jejich změnami. Předpoklad vychází z pravidelných průzkumů spokojenosti zaměstnanců, podle dostupných výsledků je povědomí o cílech a ztotožnění se s nimi poměrně vysoké. Přesto se Společnost neustále snaží vylepšovat pochopení cílů a především vize, kde se objevuje nižší hodnocení, a to zejména u pracovníků skladu. Nastavení cílů jednotlivých oddělení i zaměstnanců probíhá vždy začátkem fiskálního roku, tedy začátkem dubna, přičemž je kladen důraz na jejich pochopení, a soulad se strategickými cíli a vizí Společnosti. Všechna oddělení a tedy i zaměstnanci jsou zapojováni do procesů organizace v rámci procesů ISO 9001. Vedení Společnosti se domnívá, že dochází k efektivnímu dialogu Společnosti se zaměstnanci prostřednictvím řady meetingů probíhajících v různých intervalech a na různých úrovních zaměstnanců. Probíhají také průzkumy spokojenosti a motivace. Přesto neustále pracuje na zlepšení komunikace, některé návrhy (např. rozvoj intranetu) jsou momentálně v procesu. Také vychází firemní časopis, a to jak na úrovni korporace, tak na úrovni evropské. Na jeho tvorbě se podílejí sami vybraní zaměstnanci a je pravidelně distribuován do všech poboček a dostupný všem zaměstnancům. Ve společnosti rovněž probíhá častá komunikace prostřednictvím sofistikovaného e-mailového systému. Péče o zaměstnance a jejich podpora a motivace je ve Společnosti na vysoké úrovni. Systém benefitů zabezpečuje externí dodavatel, čímž dochází ke zefektivnění celé-

⁷⁹ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1.vydání, Praha, Management Press, 2001. ISBN 80-7261-054-6, s. 45.

ho procesu. Benefity pokrývají sport, wellness a lázeňské pobyty, cestování, zdraví, vzdělávání zaměstnanců (s důrazem na oblast cizích jazyků), výpůjčky, opravy, leasing a možnost nákupu náhradních dílů v souvislosti s automobily. Pravidelně jsou také pořádány firemní teambuildingy, vánoční večírky apod. Mezi další nadstandardní výhody patří například příspěvky na penzijní připojištění, dovolené navíc, vše v závislosti na počtu odpracovaných let. Dále např. používání služebních mobilních telefonů, notebooků i automobilů pro soukromé účely vzhledem k pozici zaměstnance.

4. Zdroje a partnerství

„Excelentní organizace plánují a řídí externí partnerské vztahy i vztahy s dodavateli a rovněž interní zdroje v zájmu podpory politiky a strategie a v zájmu efektivního vykonávání procesů. V rámci plánování a rovněž tak i v rámci řízení partnerských vztahů a zdrojů bilancují současné i budoucí potřeby organizace, společnosti a životního prostředí.“⁸⁰

Ve Společnosti je kladen velký tlak na efektivní hospodaření s finančními zdroji. Vzhledem k tomu, že Společnost je součástí velké korporace, je v rámci evropských poboček využíván cashpooling. Při nákupu materiálu, vyjednávání podmínek úvěru apod. jsou rovněž podmínky vyjednávány centrálně, což zesiluje vyjednávací pozici i české organizační složky – Společnosti.

Vedení Společnosti se snaží o efektivní sdílení informací napříč odděleními i pracovníky. Základní princip vyjadřuje japonský výraz yokoten, který přeneseně znamená „co někde funguje, posunout i do dalších oblastí.“ Manažer organizační složky v této oblasti přesto vidí jednu z největších slabin. Informace podle něj neprochází efektivně napříč celou Společností, situaci ztěžuje jednak náznak oddělování japonské a nejaponské linie, a jednak kombinace maticové organizační struktury a samostatně fungujících jednotek, strategic business unit. Společnost se v současné době snaží nalézt řešení, jedním je například využívání tzv. cross týmů, které mají podporovat přenos informací a spolupráci.

⁸⁰ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1.vydání, Praha, Management Press, 2001. ISBN 80-7261-054-6, s. 47.

Vzhledem ke skutečnosti, že Společnost je obchodní firmou, je velmi důležité udržovat dobré vztahy jak se zákazníky, tak s dodavateli, aby nedocházelo k jejímu obcházení. Společnost se proto aktivně podílí na budování dlouhodobých vztahů, pro společnosti s japonským vlivem jsou dlouhodobé vztahy obecně velmi důležité. Probíhají nejrůznější audity, interní, externí, popř. specializované, hodnotící pohovory s dodavateli apod.

Společnost jako obchodní firma velmi zvažuje jakékoli navýšení majetku, pravidelně a průběžně provádí porovnání vhodnosti vlastnictví a pronájmu majetku a několikrát do roka dochází k odprodeji nepotřebného majetku přednostně zaměstnancům, popřípadě dalším osobám.

Společnost se snaží v oblasti technologií v přiměřené míře sledovat a následovat vývoj. Klade velký důraz na nábor kvalitních zaměstnanců. Často probíhají velmi dlouhá a podrobná výběrová řízení tak, aby byla dosažena rovnováha znalostí a dovedností a potenciál dlouhodobých vztahů se společností.

5. Procesy

„Excelentní organizace navrhují, řídí a zlepšují procesy tak, aby plně uspokojovaly a zvyšovaly hodnotu pro zákazníky a další zainteresované strany.“⁸¹

Ve Společnosti funguje poměrně propracovaný procesní management, který lze obecně rozdělit do dvou úrovní. První je úroveň strategická, která posuzuje, zda „děláme správné věci.“ Neustále je tedy sledováno, zda jsou všechny procesy dobře nastaveny a v případě potřeby jsou přizpůsobeny. Méně častým, nicméně ne vyloučeným zásahem je zavedení zcela nového procesu, úplně od počátku. Druhá úroveň, taktické řízení, se potom zaměřuje na otázku, zda „děláme věci správně.“ V souvislosti s každým procesem je průběžně sledováno, zda je prováděno to, co má být, a zda je to správným způsobem. Procesy jsou proto neustále řízeny a zlepšovány. Takový obecný proces je využíván směrem k zákazníkům, dodavatelům, náboru lidí atd.

⁸¹ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1.vydání, Praha, Management Press, 2001. ISBN 80-7261-054-6, s. 50.

6. Spokojenost zaměstnanců

„Excelentní organizace systematicky a komplexně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na jejich zaměstnance.“⁸²

Personální oddělení Společnosti pravidelně provádí průzkumy spokojenosti, které se zaměřují na různá témata napříč spokojeností pracovníků, například spokojenost s komunikací či pracovními podmínkami. Tyto průzkumy často probíhají ve spolupráci se studenty VŠ, kteří ve Společnosti pracují jako brigádníci. K měření výkonnosti zaměstnanců potom dochází prostřednictvím nastavených cílů v rámci MBO a korporátních kompetencí. Jednou za tři měsíce je rovněž reportována nemocnost a úrazovost pracovníků. Objevují se i mimořádné reporty v závislosti na okolnostech, například požadavcích ČSÚ nebo HR controllingových studií. Všichni pracovníci jsou na začátku svého pracovního poměru seznámeni s oficiálním postupem případné stížnosti, nicméně v posledních letech Společnost neevduje žádnou oficiální stížnost. Fluktuace zaměstnanců je měřena a reportována rovněž jednou za čtvrt roku, nejen v rámci HR controllingových studií. Zaměstnanecké benefity mají ve Společnosti poměrně širokou základnu, jak bylo řečeno výše.

Měření výkonnosti zaměstnanců je založeno na dvou hlavních úrovních vycházejících z MBO. Na první úrovni jsou měřitelné cíle a konkrétní úkoly definované v rámci MBO. Druhou neméně důležitou úrovní jsou tzv. měkké kompetence, které nelze hodnotit pomocí dat, splnění či nesplnění. V jejich rámci jsou hodnoceny přístupy k neustálému zlepšování, hrdość vůči společnosti, týmová práce a práce na osobním rozvoji.

7. Spokojenost zákazníků

„Excelentní organizace systematicky a komplexně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na své zákazníky.“⁸³

Společnost vede podrobnou evidenci všech svých zákazníků, zaznamenává jejich obchodní aktivity, spolupracující a odpovědné osoby. Vzhledem k certifikaci ISO se Společnost zajímá o zákaznickou spokojenost a zakládá si na dlouhodobé věrnosti, jak vzhledem

⁸² NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1.vydání, Praha, Management Press, 2001. ISBN 80-7261-054-6, s. 52.

⁸³ Tamtéž, s. 54.

k zákazníkům, tak k dodavatelům. Všichni zákazníci jsou pravidelně žádáni o písemné hodnocení, je sestaven interní dotazník Společnosti týkající se hodnocení spokojenosti zákazníků, zákazníci rovněž zasílají své písemné hodnocení. Provádí se zápisy z jednání se zákazníkem. Společnost získala od několika zákazníků opakovaně ocenění za dlouhodobé kvalitní a efektivní služby a stala se tak preferovaným dodavatelem.

8. Vliv na společnost

„Excelentní organizace systematicky a komplexně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na společnost.“⁸⁴

Společnost nemá v rámci své organizační struktury zavedeno PR oddělení, nicméně v rámci své firemní identity se snaží vést lidi k určitému vystupování vůči okolí a je si vědoma vlivu každého jednotlivce na obraz firmy. V rámci své politiky sociální odpovědnosti jsou organizovány dobrovolné programy v podobě ekologických brigád, příspěvků v případě povodní nebo jiných katastrofických událostí, přičemž je vždy snaha vést zaměstnance k účasti ne kvůli firmě, ale z důvodu vyššího zájmu. Při nákupu majetku (např. služební vozy, papír) je vždy velmi zvažován dopad na životní prostředí. Vedení Společnosti si uvědomuje, že i drobné detaily mohou ovlivňovat vnímání okolí, image firmy a budování značky. Některé aspekty jsou viditelné i pro obchodní partnery, např. přechod na elektronické faktury či doplnění e-mailového podpisu větou „before printing, please think about the environment,“ tedy před vytištěním tohoto e-mailu myslete na životní prostředí. Jiné prvky mají spíše nepřímou formu a nejsou příliš viditelné navenek. Firma se snaží budovat svou image, značku a aktivně pracovat na pozitivním vnímání okolí, podléhá pravidelným auditům a je vázána podmínkami certifikace ISO 9001 a ISO 14001. Manažeři do budoucna předpokládají spíše nárůst důrazu kladeného na společenskou odpovědnost a pozitivní vztahy se společností.

9. Měření výkonnosti podniku

„Excelentní organizace systematicky a komplexně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na klíčové prvky jejich politiky a strategie.“⁸⁵

⁸⁴ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1.vydání, Praha, Management Press, 2001. ISBN 80-7261-054-6, s. 55.

Společnost pravidelně provádí finanční analýzu, přičemž sleduje především výši prodejů, přímých nákladů, režijních a finančních nákladů a výnosů, hrubou marži a čistý zisk. Většina veličin je sledována na měsíční bázi, některé, např. pohledávky či zásoby na skladech ještě častěji. Systém finančních ukazatelů je zpracováván do časových řad. Je sledována nejen celková efektivita, ale také efektivita každého oddělení samostatně, přičemž je hodnoceno nejen hledisko zisku. K časovému porovnání Společnost využívá vlastní ukazatel, který zohledňuje vazbu mezi použitým kapitálem a výsledkem hospodaření. Z důvodu mezinárodního srovnání je rovněž modifikována použitá daňová sazba.

Společnost disponuje poměrně složitým a sofistikovaným systémem vnitřních procesů a snaží se sledovat a aktivně rozvíjet všechny oblasti, které ovlivňují její činnost. Vedení si je vědomo, jak je důležitá propojenost a komplexnost všech oblastí, a snaží se ji neustále rozvíjet. Vnitřní prostředí je tedy jistě připraveno pro zavedení modelu EFQM.

4.2.1 Návrhy doporučení

1. Vůdcovství

Společnost má detailně propracovanou filozofii a strategii podnikání, přesto je nutné přihlédnout k jistým problémům. Vzhledem ke složité organizační struktuře je někdy problém přenést správné informace od top managementu až k řadovým zaměstnancům, zejména u nich by proto bylo vhodné zvýšit informovanost a především schopnost porozumění interním materiálům. Ty jsou totiž ve Společnosti sice poměrně snadno dostupné, zároveň ale obsahují pro řadové zaměstnance často irelevantní či nesrozumitelné informace. Některé materiály jsou navíc s ohledem na dvoujazyčné fungování firmy dosažitelné především v anglickém jazyce, který nemusí být pro všechny zaměstnance, zejména na nižších pozicích, dobře srozumitelný. Řešením by mohla být např. pravidelná školení přibližující záměry vedení společnosti či důvody nových opatření.

⁸⁵ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1.vydání, Praha, Management Press, 2001. ISBN 80-7261-054-6, s. 56.

2. Politika a strategie

Přestože politika, strategie a cíle jsou ve Společnosti velmi sofistikovaně zpracovány i šířeny zaměstnancům, Společnost by se měla snažit o jejich bližší pochopení. Nástrojem by mohlo být zefektivnění metody MBO přiblížením dlouhodobých dílů i strategie řadovým zaměstnancům, se zaměřením především na zaměstnance nižších úrovní. Pozornost by měla být také věnována pracovníkům skladu. Strategie by měla být nejen aktualizována na vrcholných úrovních managementu, ale také upravována v očích zaměstnanců. Ti by s ní měli být v co největší možné míře ztotožnění. Toho lze opět dosáhnout pravidelným školením a rovněž průzkumy mínění pracovníků, jejich porozumění či sounáležitosti.

3. Personální řízení

Společnost klade velký důraz na nábor a následnou motivaci pracovníků. Zakládá si na budování dlouhodobých vztahů, což je jistě pozitivní, na druhou stranu zde vzniká nebezpečí vyhoření pracovníků. Společnost by měla být více otevřena např. změnám pracovní náplně. Pracovníci na podobných pozicích, např. stejná činnost s jiným zákazníkem by si mohli vyměnit práci tak, aby bylo zamezováno syndromu vyhoření. Zároveň především u pracovníků skladu by měla být podporována hrdost vůči firmě poskytující stálé zaměstnání.

4. Zdroje a partnerství

Sám management společnosti vidí slabinu především v nedokonalém pohybu informací napříč Společností, zejména k této oblasti by tedy měla být upřena pozornost. Bylo by vhodné čas od času zpřehlednit a aktualizovat organizační strukturu a motivovat jednotlivce tak, aby byli sami zainteresováni na správném a pravdivém přenosu informací. Příjemce informací by měl vědět, proč je informace určena právě jemu, popř. komu dalšímu ji má předat.

5. Procesy

Vzhledem k certifikaci ISO má Společnost poměrně striktně nastavené a fungující vnitřní procesy, proto zde není důvod k zásadnímu zlepšování ve vztahu ke stavu Excellence.

6. Spokojenost zaměstnanců

Společnost se snaží neustále nabízet zaměstnancům možnosti školení a dalšího vzdělávání, občas ale chybí motivace konkrétních pracovníků. Proto by bylo vhodné, především u dlouholetých zaměstnanců, motivovat k dalšímu pracovnímu i znalostnímu rozvoji a předložit konkrétní výhody nejen pro firmu, ale především pro jednotlivce. Mohlo by také dojít k přehodnocení systému benefitů tak, aby byl kladen důraz na ty, které zaměstnanci nejvíce oceňují a cítí se jimi nejvíce motivováni. K tomu by mohl posloužit tematický průzkum mezi zaměstnanci.

7. Spokojenost zákazníků

Společnost využívá vysoce sofistikovaný systém zajišťující dlouhodobou spokojenost zákazníků. Případné nedostatky se snaží neodkladně řešit, přesto by bylo možné ještě zvýšit spokojenost zákazníků především zainteresováním jednotlivých pracovníků. Je nutné jim vysvětlit důležitost přístupu každého z nich na výsledek podniku jako celku.

8. Vliv na společnost

Management do budoucna počítá se zvýšením pozornosti v oblasti sociální odpovědnosti, v této oblasti má jistě prostor pro zlepšení. Bylo by např. vhodné zavést opatření, která by fungovala nejen dovnitř firmy, ale byla by rovněž identifikovatelná pro okolí. Jistou úroveň zajišťuje certifikace ISO, přesto by firma měla více navenek prezentovat svou environmentální politiku, zdůraznit svůj zájem o životní prostředí a koexistenci se společností např. prostřednictvím zveřejnění environmentální politiky na svých webových stránkách, zveřejňováním fotografií z účasti na brigádách či pomoci oblastem postiženým povodněmi. Přestože to může být jednotlivci chápáno jako „chlubení“, jistě by bylo ve většině případů pozitivně přijato.

9. Měření výkonnosti

K měření výkonnosti dochází na úrovni top managementu, firma provádí finanční analýzu v poměrně krátkých časových intervalech a využívá i vlastní ukazatel k mezičasovému srovnání. Pozornost by mohla být věnována hodnocení výkonnosti zaměstnanců.

Pro přehlednost jsou jednotlivá kritéria EFQM modelu, jejich současný stav a návrhy pro případné zlepšení stručně shrnuty v tabulce 11.

Tab. 11: EFQM Model Excellence ve Společnosti

Kritérium	Stav	Doporučení
Vůdcovství	<p>Jasně definovaná mise, vize, politika i filosofie</p> <p>Množství interních materiálů vč. etického kodexu</p> <p>„bad new first“ – snaha podpořit včasné řešení problémů</p> <p>Spoluúčast zaměstnanců</p> <p>Kroužky kvality</p> <p>Kaizeny</p> <p>Motivace k neustálému zlepšování – odměňování nejlepších</p> <p>Kvalitní a dlouhodobé vztahy</p> <p>Oboustranné zlepšování</p>	<p>Zvýšit informovanost a porozumění interním materiálům</p> <p>Školení</p> <p>Informování o důvodech nových opatření</p>
Politika a strategie	<p>Průběžné upravování filosofie a strategie</p> <p>„Nikdy se nevzdávat“</p> <p>Řešení v týmech</p>	<p>Zefektivnění MBO</p> <p>Přiblížení dlouhodobých cílů a strategie řadovým zaměstnancům</p> <p>Školení</p>

	Podnikové plány, prezentace, Firemní časopis	Tematické průzkumy
Personální řízení	MBO Korporátní kompetence Training needs analýza Pravidelná školení Plán rozvoje a vzdělávání zaměstnanců Talent mapping Průzkum spokojenosti zaměstnanců ISO Pravidelné meetingy Intranet Firemní časopis E-mailový systém Benefity Neustálý rozvoj	Prevence syndromu vyhoření Podpora sounáležitosti a hr- dosti vůči firmě
Zdroje a partnerství	Tlak na efektivní hospodaření Cashpooling	Zpřehlednění organizační struktury

	<p>Centrálně vyjednávané podmínky úvěrů atd.</p> <p>Sdílení informací</p> <p>Yokoten</p> <p>Budování dlouhodobých vztahů</p> <p>Audity</p> <p>Hodnotící pohovory</p> <p>Porovnání nákupu a pronájmu</p> <p>Odprodej nepotřebného majetku</p> <p>Následování vývoje technologií</p> <p>Rovnováha znalostí, dovedností a dlouhodobých vztahů</p>	<p>Motivace zaměstnanců k včasnému přenosu informací</p> <p>Zamezení informačním šumům</p>
Procesy	<p>Propracovaný procesní management</p> <p>Strategická a taktická úroveň</p>	
Spokojenost zaměstnanců	<p>Průzkumy spokojenosti</p> <p>MBO</p> <p>Korporátní kompetence</p>	<p>Motivace konkrétních pracovníků</p> <p>Motivace dlouholetých zaměstnanců k osobnímu rozvoji</p>

	<p>Reporty nemocnosti a úrazovosti</p> <p>HR controllingové studie</p> <p>Možnost oficiální stížnosti</p> <p>Reporty fluktuace zaměstnanců</p> <p>Široká základna benefitů</p>	<p>Přehodnocení systému benefitů</p> <p>Tematický průzkum</p>
Spokojenost zákazníků	<p>Podrobná evidence zákazníků</p> <p>ISO</p> <p>Budování dlouhodobých vztahů</p> <p>Písemné hodnocení – interní dotazník</p> <p>Zápisy z jednání</p> <p>Ocenění – preferovaný dodavatel</p>	<p>Zainteresování jednotlivých pracovníků</p>
Vliv na společnost	<p>Politika sociální odpovědnosti</p> <p>Dobrovolné programy</p> <p>Ekologické brigády</p> <p>Finanční podpora</p> <p>Nákup majetku a jeho dopad na životní prostředí</p>	<p>Prezentace environmentální politiky navenek</p> <p>Zdůraznění zájmu o životní prostředí a koexistenci se společností</p> <p>Zveřejnění fotografií a dalších informací na webových stránkách</p>

	Elektronické faktury E-mailový podpis Pravidelné audity ISO	
Měření výkonnosti podniku	Pravidelná finanční analýza Celková efektivita i za jednotlivá oddělení Vlastní ukazatel – vazba kapitálu a zisku Mezinárodní srovnání	Měření výkonnosti zaměstnanců - MBO

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci této kapitoly byla představena základní vize Společnosti. Dále byly aplikovány metody MBO a EFQM Model Excellence pro hodnocení výkonnosti Společnosti s konkrétními východisky a závěry. Zejména v modelu EFQM byla popsána jednotlivá kritéria s ohledem na situaci ve vybrané Společnosti a následně navrhuta možná řešení dalšího rozvoje. Přestože Společnost je obecně poměrně sofistikovaně řízena a schopnosti jejích manažerů jsou poměrně na vysoké úrovni, lze zde vidět prostor pro další zlepšení, jak vyplývá z návrhů. Pozornost by měla být věnována rovněž MBO.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnocení výkonnosti zvoleného podniku pomocí vybraných ukazatelů technické finanční analýzy a porovnání současného stavu konkrétní společnosti s vybraným modelem strategického řízení, resp. koncepcí EFQM modelu.

Nejprve byla vypracována teoretická část jako východisko pro pozdější praktické využití. V rámci teoretické části byly popsány metody hodnocení podnikové výkonnosti, jejich vývoj, uživatelé, zdroje vstupních dat. Jednotlivé metody byly blíže rozebrány. U finančních metod byl kladen důraz na finanční analýzu a její vybrané ukazatele, které byly jednotlivě rozebrány. Následovaly nefinanční metody hodnocení výkonnosti, tedy modely strategického řízení se zaměřením na metody MBO a EFQM, z nichž každá byla podrobně charakterizována.

Praktická část je rozdělena na dvě hlavní části. V první části byla zpracována finanční analýza absolutních, rozdílových i podílových ukazatelů. Byly vypočítány vybrané poměrové ukazatele technické finanční analýzy, na základě dat Společnosti z let 2010 – 2013, rentabilita, likvidita, aktivita a zadluženost. Jednotlivé výsledky tvořící časovou řadu byly uspořádány do tabulek. Výsledky finanční analýzy přitom často stály mimo literaturou doporučené hodnoty, jsou totiž do značné míry ovlivněny oborem podnikání i právní formou Společnosti. Kromě výkyvů způsobených fúzí lze většinu výsledků zhodnotit jako stabilní. Patrný je vysoký podíl cizích zdrojů, zejména potom krátkodobých závazků, což představuje vyšší riziko. Důležitým aspektem ovlivňujícím finanční analýzu je absence základního kapitálu, z toho důvodu nebyla věnována velká pozornost ukazatelům rentability. Z výsledků ČPK vyplývá porušení základního finančního pravidla. Rentabilita naznačuje trvalou ziskovost Společnosti, přičemž vývoj tržeb lze připsat celkovému podnikatelskému prostředí. Pozitivní je vztah doby obratu pohledávek s dobou obratu závazků (DOP je menší než DOZ). Zejména výsledky ukazatelů likvidity neodpovídají literaturou doporučeným hodnotám, při jejich interpretaci je nutné rovněž přihlížet ke skutečnosti, že výpočet je prováděn na základě statických údajů a nezohledňuje finanční toky v průběhu období. Obor podnikání Společnosti, dále výše zásob, pohotových finančních prostředků, právní forma Společnosti a s tím související práva a povinnosti, respektive pohledávky a závazky,

to vše jsou faktory ovlivňující výsledky ukazatelů finanční analýzy. Nicméně v průběhu sledovaných let nedochází u většiny ukazatelů k výrazným výkyvům, což vzhledem k výši tržeb a zisku v jednotlivých letech může zlepšit pohled na situaci podniku.

Další metody finanční analýzy, bankrotní či bonitní modely, popř. moderní metody finančního hodnocení výkonnosti nebyly v práci blíže zpracovávány vzhledem k omezené vypovídající schopnosti již základních ukazatelů. Lze tedy usuzovat, že přestože lze z finanční analýzy čerpat užitečné informace, není pro hodnocení podnikové výkonnosti dostatečná, a to zejména z důvodu, že vychází z historických a statických dat účetních výkazů. Právě tato skutečnost vedla k vývoji dalších metod a rozvoji zejména nefinančních aspektů při hodnocení výkonnosti. Proto se druhá část zaměřuje na modely strategického řízení.

V druhé části je tedy nejprve nastíněno a zhodnoceno dosavadní fungování MBO ve Společnosti, je upozorněno na jeho výhody i nevýhody. Ke zhodnocení bylo využito dotazníkového šetření, jehož respondenty byli zaměstnanci Společnosti hodnocení v rámci MBO. Výsledky lze obecně shrnout jako spíše negativní. Přestože metoda MBO je ve Společnosti dlouhodobě zavedena a každoročně dochází k vyplňování cílů a hodnocení zaměstnanců nadřízenými, mnozí zaměstnanci i samotné vedení Společnosti v této oblasti vidí mezery.

Následuje zhodnocení současné situace vzhledem ke koncepci EFQM, která byla podrobně rozebrána. Na teoretickém základě byla v rámci praktické části podrobně rozpracována jednotlivá kritéria resp. subkritéria modelu. Následně byla zhodnocena situace firmy vzhledem ke stavu Excellence. Vzhledem ke skutečnosti, že vybraná Společnost je součástí velké korporace a disponuje sofistikovanými systémy řízení, informačními systémy a zaměstnává řadu zkušených pracovníků, splňuje v mnohých ohledech předpoklady Excellence. Řídí se přáním zákazníka, respektuje soulad se společností a životním prostředím, má propracované vnitřní procesy, pracuje na dlouhodobých oboustranně přínosných vztazích s okolím, má propracovaný systém motivace zaměstnanců, které lze v zásadě považovat za spokojené. Přesto lze uvést některá doporučení pro další zlepšení. Pozornost by měla být věnována především efektivní komunikaci a práci s dlouholetými zaměstnanci, jejichž poměr je ve Společnosti poměrně vysoký. Společnost by měla zaměřit svou pozornost na zvýšení informovanosti, resp. především na efektivní porozumění. Nástrojem mohou

být školení, efektivní vnitřní komunikace, získávání zpětné vazby, lepší přiblížení strategie jednotlivým zaměstnancům. Z hlediska personálního řízení by měla být pozornost zaměřena na dlouholeté zaměstnance, prevenci syndromu vyhoření, podporu sounáležitosti se Společností, motivaci, efektivní přenos informací. Nejblíže ke stavu Excellence má Společnost v oblasti procesů, vzhledem k certifikaci ISO zde není aktuálně nutné výrazné zlepšení. Společnost v budoucnu předpokládá rozvoj zejména v oblasti společenské odpovědnosti a environmentálních aktivit.

Při skutečném zavedení modelu EFQM by bylo nutné provést podrobnou ekonomickou analýzu a dobře tak zvážit výhodnost a vhodnost zavedení. Vzhledem k tomu, že Společnost je součástí velké nadnárodní korporace a mnoho kroků je podrobena schválení, bylo by zavedení nového modelu značně komplikované, přesto lze z pohledu Společnosti vidět přínos v možnosti čerpat inspiraci při zlepšování a inovaci vnitřních procesů. Společnost je v zásadě na velmi vysoké úrovni ve vztahu k principu Excellence, přesto může být tato diplomová práce využita jako inspirace pro další zdokonalení. Údaje mohou sloužit jako další podklad pro řízení a využití modelu EFQM může zlepšit postavení podniku v rámci TQM.

Seznam použité literatury

Monografie:

CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

DRUCKER, P. *The Practice of Management*. 21st ed. Praha: Allied Publishers Private Limited, 2004. ISBN 81-7764-186-7.

HAKES, CH., *The EFQM Excellence Model For Assessing Organizational Performance A Management Guide*. 1st ed. Van Haren Publishing, 2007. ISBN 978-90-8753-027-3.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, A, D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza, Komplexní průvodce s příklady*. 2., rozšířené vyd.. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.

KNÁPKOVÁ, A. a D. PAVELKOVÁ, *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: LINDE. 2009. ISBN 978-80-86131-85-6.

NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1.vydání, Praha, Management Press, 2001. ISBN 80-7261-054-6.

SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera. Finanční analýza v řízení firmy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 1998. ISBN 80-7226-140-1.

SKIM, J. K. and J. G. SIEGEL, 2007. *Financial Management*. 3rd ed. USA: The McGraw-Hill Companies, 2007. ISBN 978-0-07-163531-8.

ŠULÁK, M. a E. VACÍK, *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-33-2.

ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Rubico, 2003. ISBN 80-85839-89-0.

VOCHOZKA, M., *Vývoj metod komplexního hodnocení výkonnosti podniku*, Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, dostupné z:

http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CDUQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.vse.cz%2Fpolek%2Fdownload.php%3Fjnl%3Dpolek%26pdf%3D754.pdf&ei=BWQjU5OqF6bW4AT_6ICABw&usg=AFQjCNFm0qCIO2sh9Eqce1asQHvOIzdilQ&bvm=bv.62922401,d.bGE.

WÁGNER, J. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2924-4.

Časopisy:

GASPARÍK, J. a V. GASPARÍKOVÁ, *Improvement of quality management level in construction company by using EFQM model*. International Journal of Management and Innovation, 2013, 5(1), 46-60. pg. 59.

Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1430305731?accountid=17116>.

KISLINGEROVÁ, E., 2009. *Jak měřit výkonnost podniku v časech krize*. In: Časopis ÚSPĚCH – PRODUKTIVITA A INOVACE V SOUVISLOSTECH. 4/2009. Dostupné z: <http://e-api.cz/page/69567.jak-merit-vykonnost-podniku-v-casech-krize/>.

Internetové zdroje:

Model Criteria [online]. [vid. 2014-01-20]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria>.

ZIKMUND, M., *Management by Objectives (MBO) aneb řiďte své podřízené podle Druckera* [online]. c2011 [vid. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/vedeni-lidi/management-by-objectives-mbo-aneb-ridte-sve-podrizene-podle-druckera>.

Interní materiály vybraného podniku:

Rozvaha Společnosti za roky 2010 – 2013

Výkaz zisku a ztráty Společnosti za roky 2010 – 2013

Výroční zprávy Společnosti za roky 2010 – 2013

Interní dokumenty Společnosti

Další interní materiály

Bibliografie:

Cohen, W. A. (2013). The practical drucker. Leadership Excellence, 30(10), 27. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1458261848?accountid=17116>.

Dutt, M., et al. Using the EFQM Model Effectively. The Journal for Quality and Participation. Cincinnati: American Society for Quality, 2012, roč. 35, č. 1, s. 11 – 17. ISSN 10409602. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1015229144/13D16CC4E0C5C56B512/1?accountid=17116>.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele a využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, Praha, 2008. ISBN 978-80-247-2481-2.

VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.

VRÁNKOVÁ, T. Hodnocení výkonnosti podniku pomocí finančních ukazatelů a návrh na zavedení strategického modelu řízení. Liberec, 2013. Diplomová práce (Ing.). Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta.

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník MBO (Management by Objectives) a jeho vnímání zaměstnanci....	100
Příloha B: Rozvaha firmy za fiskální rok 2010	103
Příloha C: Rozvaha firmy za fiskální rok 2011	105
Příloha D: Rozvaha firmy za fiskální rok 2012	107
Příloha E: Rozvaha firmy za fiskální rok 2013	109
Příloha F: Výkaz zisku a ztráty firmy za fiskální rok 2010.....	111
Příloha G: Výkaz zisku a ztráty firmy za fiskální rok 2011	112
Příloha H: Výkaz zisku a ztráty firmy za fiskální rok 2012	113
Příloha I: Výkaz zisku a ztráty firmy za fiskální rok 2013.....	114

Příloha A: Dotazník MBO (Management by Objectives) a jeho vnímání zaměstnanci

MBO (Management by Objectives) a jeho vnímání zaměstnanci/MBO and the perception of employees

Dobrý den, následující krátký dotazník je součástí mé diplomové práce a je určen všem zaměstnancům, kterých se týká hodnocení v rámci MBO. Výsledky dotazníku budou použity výhradně pro účely této práce a interní zpracování. Vyplnění je dobrovolné, anonymní a nezabere více než tři minuty. Děkuji za Vaše odpovědi a Váš čas.
Tereza Stuchlíková

Dear colleagues, the following short questionnaire is part of my university final thesis. It is intended for all employees connecting to MBO. The results of the questionnaire will be used for the purpose of the thesis and internal processing. Filling is completely voluntary, anonymous and will not take more than three minutes. Thank you for your answers and your time.

Tereza Stuchlíková

*Povinné pole

Vaše pohlaví/Your sex *

- ☐ MUŽ/MALE
- ☐ ŽENA/FEMALE

Vaše nejvyšší ukončené vzdělání */Your highest education

- ☐ Základní/Elementary
- ☐ SOU nebo SOŠ bez maturitní zkoušky/Secondary school without exam
- ☐ SOU nebo SOŠ s maturitní zkouškou/Secondary school with exam
- ☐ VŠ - bakalářské studium/Bachelor
- ☐ VŠ - navazující studium/Master
- ☐ Jiné:

Jak dlouho ve společnosti pracujete? */How long are you the employee of the company?

- ☐ méně než 1 rok/less than 1 year
- ☐ více než 1 rok, méně než 5 let/more than 1 year, less than 5 years
- ☐ více než 5 let, méně než 10 let/more than 5 years, less than 10 years
- ☐ 10 let a více/more than 10 years

Jaké je Vaše postavení ve firmě ve vztahu k MBO? */What is your position in the company in connection with MBO?

- ☐ V rámci MBO jsem pouze hodnocen nadřízeným./I am evaluated by my superior only.
- ☐ V rámci MBO také sám provádím hodnocení podřízených./I also evaluate my subordinates.

Zaškrtněte jedno tvrzení, které nejvíce vystihuje Váš názor/přístup./Tick one claim which you agree with.

MBO a vyplňování cílů považuji za/MBO and setting of my goals is

- Přínosné, jsem si plně vědom, proč to dělám a k čemu výsledky slouží./Helpful, I know why I do it and what is the result.
- Přínosné, I když někdy pochybuji o smyslu celé procedury./Helpful, but sometimes I am doubtful about this procedure.
- Zbytečné, nemyslím, že to má nějaký efekt./Useless, I do not think it is effective.
- Naprostou ztrátu času./Waste of time for me.

Své cíle v rámci MBO vyplňuji /I fill in my MBO goals

- V klidu, s dostatečným předstihem./Ahead of time
- Tak akorát včas./In time
- Ve stresu, na poslední chvíli./Under stress, just in time

Na hodnotící pohovor s nadřízeným se připravuji /To discussion with my superior I prepare

- Svědomitě, dostatečně dlouho dopředu./Conscientiously, ahead of time
- Na poslední chvíli./Just in time
- Nepřipravuji se vůbec./I do not prepare

Kolik času Vám definování Vašich cílů v rámci MBO zabere? /How much time do you spend by setting your MBO goals?

Víte, co znamená tzv. pravidlo SMART? /Do you know SMART percept and do you know what does it mean?

- ☐ Ano/Yes
- ☐ Ne/No
- ☐ Nejsem si jistý/I am not sure

Řídíte se tímto pravidlem při definování svých cílů v rámci MBO?/Do you respect this precept (SMART) during setting yours MBO goals?

- ☐ Určitě ano/Yes definitely
- ☐ Spíše ano/Yes more likely
- ☐ Spíše ne/No more likely
- ☐ Určitě ne/No definitely
- ☐ Nevím/I do not know

Víte, k čemu v rámci společnosti výsledky MBO slouží? /Do you know, how are the result of MBO useful?

- ☐ Ano/Yes
- ☐ Ne/No
- ☐ Nejsem si jistý/I am not sure

Děkuji za Vaše odpovědi a Váš čas./Thank you for your answers and your time.

Příloha B: Rozvaha firmy za fiskální rok 2010

ROZVAHA k 31. 3. 2010

(v celých tisících Kč)

Označení a	AKTIVA b	31.03.2010			31.03.2009
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	1 877 746	- 58 898	1 818 848	1 878 785
B.	Dlouhodobý majetek	214 870	- 51 124	163 746	167 618
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	5 077	- 4 279	798	1 166
B. I. 1.	Software	5 077	- 4 279	798	1 166
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	209 793	- 46 845	162 948	166 452
B. II. 1.	Pozemky	15 562	0	15 562	15 562
2.	Stavby	162 880	- 27 467	135 413	141 352
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	31 331	- 19 378	11 953	9 518
4.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	0	20	20
C.	Oběžná aktiva	1 659 889	- 7 774	1 652 115	1 707 879
C. I.	Zásoby	581 117	- 7 774	573 343	702 773
C. I. 1.	Zboží	581 117	- 7 774	573 343	702 773
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	1 968	0	1 968	1 008
C. II. 1	Odložená daňová pohledávka	1 968	0	1 968	1 008
C. III.	Krátkodobé pohledávky	872 294	0	872 294	881 820
C III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	699 653	0	699 653	652 585
2.	Pohledávky - ovládající a fiduciární osoba	2 347	0	2 347	150 076
3.	Stát - daňové pohledávky	0	0	0	2 525
4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	10 357	0	10 357	13 629
5.	Dohadné účty aktivní	157 538	0	157 538	63 005
6.	Jiné pohledávky	2 399	0	2 399	0
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	204 510	0	204 510	122 278
C. IV. 1.	Peníze	349	0	349	246
2.	Účty v bankách	204 161	0	204 161	122 032
D. I.	Časové rozlišení	2 987	0	2 987	3 288
D. I. 1.	Náklady příštích období	2 987	0	2 987	3 288

Označení	PASIVA	31.03.2010	31.03.2009
a	b	6	7
	PASIVA CELKEM	1 818 848	1 878 785
A.	Vlastní kapitál	92 152	122 725
A. II.	Kapitálové fondy	0	- 273
A. II. 1.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	- 273
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	92 152	122 998
B.	Cizí zdroje	1 726 548	1 755 364
B. I.	Rezervy	12 081	39 984
B. I. 1.	Rezerva na daň z příjmů	8 133	36 781
2.	Ostatní rezervy	3 948	3 203
B. III.	Krátkodobé závazky	1 664 632	1 529 890
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	911 617	844 225
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	611 309	420 169
3.	Závazky k zaměstnancům	3 892	4 156
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 945	1 867
5.	Stát - daňové závazky a dotace	37 394	208 897
6.	Krátkodobé přijaté zálohy	9 032	8 643
7.	Dohadné účty pasivní	87 832	39 927
8.	Jiné závazky	1 611	2 006
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	49 835	185 490
B. IV. 1.	Krátkodobé bankovní úvěry	49 835	185 490
C. I.	Časové rozlišení	148	696
C. I. 1.	Výdaje příštích období	148	73
2.	Výnosy příštích období	0	623

Příloha C: Rozvaha firmy za fiskální rok 2011

ROZVAHA k 31. 3. 2011

(v celých tisících Kč)

Označení a	AKTIVA b	31.03.2011			31.03.2010
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	2 014 500	- 77 150	1 937 350	1 818 848
B.	Dlouhodobý majetek	226 297	- 60 591	165 706	163 746
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	5 541	- 4 759	782	798
B. I. 1.	Software	5 308	- 4 759	549	798
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	233		233	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	220 756	- 55 832	164 924	162 948
B. II. 1.	Pozemky	15 562		15 562	15 562
2.	Stavby	165 400	- 33 687	131 713	135 413
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	37 844	- 22 145	15 699	11 953
4.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1 950		1 950	20
C.	Oběžná aktiva	1 785 369	- 16 559	1 768 810	1 652 115
C. I.	Zásoby	679 726	- 16 559	663 167	573 343
C. I. 1.	Zboží	679 726	- 16 559	663 167	573 343
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	2 167		2 167	1 968
C. II. 1.	Odložená daňová pohledávka	2 167		2 167	1 968
C. III.	Krátkodobé pohledávky	905 871		905 871	872 294
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	835 578		835 578	699 653
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	2 263		2 263	2 347
3.	Stát - daňové pohledávky	7 344		7 344	
4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	6 535		6 535	10 357
5.	Dohadné účty aktivní	54 148		54 148	157 538
6.	Jiné pohledávky	3		3	2 399
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	197 605		197 605	204 510
C. IV. 1.	Peníze	307		307	349
2.	Účty v bankách	197 298		197 298	204 161
D. I.	Časové rozlišení	2 834		2 834	2 987
D. I. 1.	Náklady příštích období	2 834		2 834	2 987

Označení a	PASIVA b	31.03.2011	31.03.2010
		6	7
	PASIVA CELKEM	1 937 350	1 818 848
A.	Vlastní kapitál	92 249	92 152
A. II.	Kapitálové fondy	6 799	
A. II. 1.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	6 799	
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	85 450	92 152
B.	Cizí zdroje	1 844 949	1 726 548
B. I.	Rezervy	4 669	12 081
B. I. 1.	Rezerva na daň z příjmů		8 133
2.	Ostatní rezervy	4 669	3 948
B. III.	Krátkodobé závazky	1 774 805	1 664 632
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	920 742	911 617
2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	732 477	611 309
3.	Závazky k zaměstnancům	4 360	3 892
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 994	1 945
5.	Stát - daňové závazky a dotace	55 232	37 394
6.	Krátkodobé přijaté zálohy	5 551	9 032
7.	Dohadné účty pasivní	51 466	87 832
8.	Jiné závazky	2 983	1 611
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	65 475	49 835
B. IV. 1.	Krátkodobé bankovní úvěry	65 475	49 835
C. I.	Časové rozlišení	152	148
C. I. 1.	Výdaje příštích období	152	148

Příloha D: Rozvaha firmy za fiskální rok 2012

ROZVAHA k 31. 3. 2012

(v celých tisících Kč)

Označení a	AKTIVA b	31.03.2012			31.03.2011
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	2 261 458	- 146 860	2 114 598	1 937 350
B.	Dlouhodobý majetek	448 156	- 123 718	324 438	165 706
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	8 432	- 7 587	845	782
B. I. 1.	Software	8 432	- 7 587	845	549
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	233
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	439 724	- 116 131	323 593	164 924
B. II. 1.	Pozemky	31 562	0	31 562	15 562
2.	Stavby	345 494	- 80 025	265 469	131 713
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	62 668	- 36 106	26 562	15 699
4.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	1 950
C.	Oběžná aktiva	1 799 173	- 23 142	1 776 031	1 768 810
C. I.	Zásoby	767 610	- 23 142	744 468	663 167
C. I. 1.	Zboží	767 610	- 23 142	744 468	663 167
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	2 167
C. II. 1.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	2 167
C. III.	Krátkodobé pohledávky	1 020 712	0	1 020 712	905 871
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	892 270	0	892 270	835 578
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	2 281	0	2 281	2 263
3.	Stát - daňové pohledávky	602	0	602	7 344
4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	26 665	0	26 665	6 535
5.	Dohadné účty aktivní	77 038	0	77 038	54 148
6.	Jiné pohledávky	21 856	0	21 856	3
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	10 851	0	10 851	197 605
C. IV. 1.	Peníze	276	0	276	307
2.	Účty v bankách	10 575	0	10 575	197 298
D. I.	Časové rozlišení	14 129	0	14 129	2 834
D. I. 1.	Náklady příštích období	14 129	0	14 129	2 834

Označení	PASIVA	31.03.2012	31.03.2011
a	b	6	7
	PASIVA CELKEM	2 114 598	1 937 350
A.	Vlastní kapitál	114 755	92 249
A. II.	Kapitálové fondy	28 865	6 799
A. II. 1.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	28 865	6 799
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	85 890	85 450
B.	Cizí zdroje	1 998 166	1 844 949
B. I.	Rezervy	5 788	4 669
B. I. 1.	Ostatní rezervy	5 788	4 669
B. II.	Dlouhodobé závazky	922	0
B. II. 1.	Odložený daňový závazek	922	0
B. III.	Krátkodobé závazky	1 763 149	1 774 805
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	915 573	920 742
	2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	691 932	732 477
	3. Závazky k zaměstnancům	5 319	4 360
	4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 596	1 994
	5. Stát - daňové závazky a dotace	78 261	55 232
	6. Krátkodobé přijaté zálohy	21 907	5 551
	7. Dohadné účty pasivní	47 355	51 466
	8. Jiné závazky	206	2 983
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	228 307	65 475
B. IV. 1.	Krátkodobé bankovní úvěry	228 307	65 475
C. I.	Časové rozlišení	1 677	152
C. I. 1.	Výdaje příštích období	255	152
	2. Výnosy příštích období	1 422	0

Příloha E: Rozvaha firmy za fiskální rok 2013

ROZVAHA k 31. 3. 2013

(v celých tisících Kč)

Označení	AKTIVA	31.03.2013			31.03.2012
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	2 209 648	- 158 272	2 051 376	2 114 598
B.	Dlouhodobý majetek	454 419	- 144 482	309 937	324 438
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	8 346	- 7 928	418	845
	1. Software	8 346	- 7 928	418	845
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	446 073	- 136 554	309 519	323 593
B. II. 1.	Pozemky	31 562	0	31 562	31 562
	2. Stavby	345 861	- 93 003	252 858	265 469
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	68 471	- 43 551	24 920	26 562
	4. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	179	0	179	0
C.	Oběžná aktiva	1 723 447	- 13 790	1 709 657	1 776 031
C. I.	Zásoby	532 286	- 13 790	518 496	744 468
	1. Zboží	532 286	- 13 790	518 496	744 468
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	4 911	0	4 911	0
	1. Odložená daňová pohledávka	4 911	0	4 911	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	966 215	0	966 215	1 020 712
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	882 844	0	882 844	892 270
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	2 374	0	2 374	2 281
	3. Stát - daňové pohledávky	2	0	2	602
	4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	12 768	0	12 768	26 665
	5. Dohadné účty aktivní	65 444	0	65 444	77 038
	6. Jiné pohledávky	2 783	0	2 783	21 856
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	220 035	0	220 035	10 851
C. IV. 1.	Peníze	643	0	643	276
	2. Účty v bankách	219 392	0	219 392	10 575
D. I.	Časové rozlišení	31 782	0	31 782	14 129
D. I. 1.	Náklady příštích období	31 782	0	31 782	14 129

Označení	PASIVA	31.03.2013	31.03.2012
a	b	6	7
	PASIVA CELKEM	2 051 376	2 114 598
A.	Vlastní kapitál	103 989	114 755
A. II.	Kapitálové fondy	- 1 971	28 865
1.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	- 1 971	28 865
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	105 960	85 890
B.	Cizí zdroje	1 947 169	1 998 166
B. I.	Rezervy	8 236	5 788
1.	Rezerva na daň z příjmů	1 909	0
2.	Ostatní rezervy	6 327	5 788
B. II.	Dlouhodobé závazky	0	922
1.	Odložený daňový závazek	0	922
B. III.	Krátkodobé závazky	1 938 931	1 763 149
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	872 658	915 573
	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	863 027	691 932
	Závazky k zaměstnancům	5 333	5 319
	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 560	2 596
	Stát - daňové závazky a dotace	67 242	78 261
	Krátkodobé přijaté zálohy	34 887	21 907
	Dohadné účty pasivní	93 056	47 355
	Jiné závazky	168	206
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	2	228 307
1.	Krátkodobé bankovní úvěry	2	228 307
C. I.	Časové rozlišení	218	1 677
C. I. 1.	Výdaje příštích období	218	255
	Výnosy příštích období	0	1 422

Příloha F: Výkaz zisku a ztráty firmy za fiskální rok 2010

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY k 31. 3. 2010

(v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		2009/10	2008/09
		1	2
I.	Tržby za prodej zboží	5 202 269	5 402 480
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4 910 014	5 057 922
+	Obchodní marže	292 255	344 558
II.	Výkony	443 479	491 908
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	443 479	494 940
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	- 3 032
B.	Výkonová spotřeba	511 167	565 935
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9 796	11 307
2.	Služby	501 371	554 628
+	Přidaná hodnota	224 567	270 531
C.	Osobní náklady	78 873	81 247
C. 1.	Mzdové náklady	57 397	59 366
2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	17 445	17 841
3.	Sociální náklady	4 031	4 040
D.	Daně a poplatky	436	340
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9 928	10 333
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	374	385
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	374	385
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1	83
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	1	83
G.	Zvýšení (+) / snížení (-) rezerv a opravných položek v provozní oblasti	6 170	703
IV.	Ostatní provozní výnosy	12 783	8 575
H.	Ostatní provozní náklady	15 779	11 707
*	Provozní výsledek hospodaření	126 537	175 078
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	18 853	8 908
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	13 722	1 895
X.	Výnosové úroky	1 704	283
N.	Nákladové úroky	5 157	16 185
XI.	Ostatní finanční výnosy	227 916	419 809
O.	Ostatní finanční náklady	237 390	426 299
*	Finanční výsledek hospodaření	- 7 796	- 15 379
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	26 589	36 701
Q. 1.	- splatná	27 617	36 805
2.	- odložená	- 1 028	- 104
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	92 152	122 998
***	Výsledek hospodaření za účetní období	92 152	122 998
***	Výsledek hospodaření před zdaněním	118 741	159 699

Příloha G: Výkaz zisku a ztráty firmy za fiskální rok 2011

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY k 31. 3. 2011

(v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období 1/4 - 31/3	
		2011	2010
		1	2
I.	Tržby za prodej zboží	5 702 421	5 202 269
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	5 357 225	4 910 014
+	Obchodní marže	345 196	292 255
II.	Výkony	447 443	443 479
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	447 443	443 479
B.	Výkonová spotřeba	533 388	511 167
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	11 879	9 796
B. 2.	Služby	521 509	501 371
+	Přidaná hodnota	259 251	224 567
C.	Osobní náklady	78 074	78 873
C. 1.	Mzdové náklady	55 183	57 397
C. 2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	18 333	17 445
C. 3.	Sociální náklady	4 558	4 031
D.	Daně a poplatky	656	436
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	10 209	9 928
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	814	374
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	814	374
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	57	1
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	57	1
G.	Zvýšení (+) / snížení (-) rezerv a opravných položek v provozní oblasti	9 507	6 170
IV.	Ostatní provozní výnosy	18 761	12 783
H.	Ostatní provozní náklady	8 862	15 779
*	Provozní výsledek hospodaření	171 461	126 537
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	24 366	18 853
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	58 886	13 722
X.	Výnosové úroky	417	1 704
N.	Nákladové úroky	2 644	5 157
O.	Ostatní finanční náklady	26 190	9 474
*	Finanční výsledek hospodaření	- 62 937	- 7 796
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	23 074	26 589
Q. 1.	- splatná	24 868	27 617
Q. 2.	- odložená	- 1 794	- 1 028
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	85 450	92 152
***	Výsledek hospodaření za účetní období	85 450	92 152
***	Výsledek hospodaření před zdaněním	108 524	118 741

Příloha H: Výkaz zisku a ztráty firmy za fiskální rok 2012

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY k 31. 3. 2012

(v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		2011/2012 1	2010/2011 2
I.	Tržby za prodej zboží	6 080 876	5 702 421
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	5 787 332	5 357 225
+	Obchodní marže	293 544	345 196
II.	Výkony	485 831	447 443
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	485 831	447 443
B.	Výkonová spotřeba	535 275	533 388
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	15 263	11 879
B. 2.	Služby	520 012	521 509
+	Přidaná hodnota	244 100	259 251
C.	Osobní náklady	95 927	78 074
C. 1.	Mzdové náklady	67 474	55 183
C. 2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	22 789	18 333
C. 3.	Sociální náklady	5 664	4 558
D.	Daně a poplatky	1 071	656
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	21 286	10 209
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	559	814
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	559	814
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	114	57
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	114	57
G.	Zvýšení (+) / snížení (-) rezerv a opravných položek v provozní oblasti	7 702	9 507
IV.	Ostatní provozní výnosy	13 154	18 761
H.	Ostatní provozní náklady	14 191	8 862
*	Provozní výsledek hospodaření	117 522	171 461
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	38 916	24 366
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	49 837	58 886
X.	Výnosové úroky	526	417
N.	Nákladové úroky	5 047	2 644
XI.	Ostatní finanční výnosy	8 029	0
O.	Ostatní finanční náklady	987	26 190
*	Finanční výsledek hospodaření	- 8 400	- 62 937
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	23 232	23 074
Q. 1.	- splatná	25 637	24 868
Q. 2.	- odložená	- 2 405	- 1 794
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	85 890	85 450
***	Výsledek hospodaření za účetní období	85 890	85 450
***	Výsledek hospodaření před zdaněním	109 122	108 524

Příloha I: Výkaz zisku a ztráty firmy za fiskální rok 2013

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY k 31. 3. 2013

(v celých tisících Kč)

Označení	TEXT	Skutečnost v účetním období	
		2012/13	2011/12
a	b	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	5 916 556	6 080 876
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	5 697 561	5 787 332
+	Obchodní marže	218 995	293 544
II.	Výkony	616 299	485 831
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	616 299	485 831
B.	Výkonová spotřeba	590 774	535 275
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	13 585	15 263
2.	Služby	577 189	520 012
+	Přidaná hodnota	244 520	244 100
C.	Osobní náklady	104 550	95 927
C. 1.	Mzdové náklady	72 699	67 474
2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	24 951	22 789
3.	Sociální náklady	6 900	5 664
D.	Daně a poplatky	963	1 071
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	21 453	21 286
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	781	559
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	781	559
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	114
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	114
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů	- 8 812	7 702
IV.	Ostatní provozní výnosy	21 454	13 154
H.	Ostatní provozní náklady	23 288	14 191
*	Provozní výsledek hospodaření	125 313	117 522
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	49 545	38 916
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	57 266	49 837
X.	Výnosové úroky	54	526
N.	Nákladové úroky	2 135	5 047
XI.	Ostatní finanční výnosy	20 235	8 029
O.	Ostatní finanční náklady	941	987
*	Finanční výsledek hospodaření	9 492	- 8 400
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	28 845	23 232
Q. 1.	- splatná	27 130	25 637
2.	- odložená	1 715	- 2 405
***	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	105 960	85 890
****	Výsledek hospodaření za účetní období	105 960	85 890
*****	Výsledek hospodaření před zdaněním	134 805	109 122